

---

**Evaluación Final del Proyecto**  
**“FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA EL**  
**EMPRENDIMIENTO COMERCIO Y SERVICIOS-**  
**ICA/ICA, PARCONA Y LA TINGUIÑA”**  
**C-14-22**

---

Empresa Consultora	:	Centro de Asesoría Estratégica para la Intervención Social – INTERSOCIAL S.A.C.
Equipo consultor	:	Raúl Percy Ruiz Escurra (Coordinador)

**INTERSOCIAL**  
**Mayo, 2017**

## INDICE

LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	1
1. EL PROYECTO.....	2
1.1. Período de vida del proyecto.....	3
1.2. Fase de focalización y selección de beneficiarios.....	3
1.3. Fase de capacitación en planes de negocios y planes de mejora.....	4
1.4. Vinculación del proyecto con otras instituciones, organizaciones y otras intervenciones de la zona.....	6
2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.....	7
2.1. Objetivos del Estudio.....	7
2.2. Metodología del estudio.....	7
2.3. Período de referencia del estudio.....	13
3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	14
3.1. Características básicas de los beneficiarios(as).....	14
3.2. Evolución de los indicadores del marco lógico del proyecto.....	30
3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto.....	31
4. CONCLUSIONES.....	56
5. RECOMENDACIONES.....	58
6. REFERENCIAS.....	61
7. ANEXOS.....	62
7.1. Instrumentos de recojo de información.....	62
7.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.....	62
7.3. Entrevistas realizadas.....	62

**LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.**

BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
DNI	Documento Nacional de Identidad
FONDOEMPLEO	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
FSEL	Ficha Socioeconómica Laboral
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
PBI	Producto Bruto Interno
PDCR	Plan de Desarrollo Concertado Regional
RUC	Registro Unitario del Contribuyente
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
VAB	Valor Agregado Bruto

**1. EL PROYECTO.****CUADRO 1.1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO.**

Item	Descripción
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>	
Código del proyecto	C-14-22
Nombre del proyecto	Fortalecimiento de Capacidades para el Emprendimiento Comercio y Servicios – Ica/Ica, Parcona y La Tinguiña
Institución Ejecutora	Programa Nacional para la Promoción de Oportunidades Laborales “Impulsa Perú”
Instituciones Asociadas	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Duración del proyecto	22 meses
Fecha de inicio real	22/06/2015
Fecha de término	22/04/2017
Monto total del proyecto	S/. 1 010,418.08
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	S/. 1 010,418.08
<b>UBICACIÓN DEL PROYECTO</b>	
Departamento	Ica
Provincias	Ica
Distritos	Ica, Parcona y La Tinguiña
<b>BENEFICIARIOS DEL PROYECTO</b>	
Beneficiarios	400 emprendedores/as capacitados
<b>ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO</b>	
FIN:	Contribuir a generar una cultura emprendedora empresarial en los beneficiarios mayores de 30 años que cumplan los requisitos institucionales del Programa Vamos Perú, con ideas de negocio o negocio propio en marcha, en los distritos de Ica, Parcona y La Tinguiña.
PROPOSITO:	Los beneficiarios mayores de 30 años residentes en los distritos de Ica, Parcona y La Tinguiña, con ideas de negocio o negocio propio en marcha fortalecerán sus competencias para el emprendimiento para iniciar o mejorar sus negocios.
COMPONENTES:	1. Capacitación en gestión de negocios a beneficiarios mayores de 30 años, con ideas de negocios o negocio propio en marcha, en los distritos de Ica, Parcona y La Tinguiña 2. Implementación de emprendimientos
PRODUCTOS:	1.1. Beneficiarios/as con idea de negocio o negocio propio en marcha seleccionados 1.2. Beneficiarios/as capacitados para elaboración de plan de negocio o plan de mejora 2.1. Beneficiarios/as acceden a capital semilla para cofinanciar la implementación de su plan de negocio o plan de mejora 2.2. Beneficiarios/as implementan su plan de negocio o plan de mejora, cofinanciado con capital semilla o con capital propio.
<b>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</b>	
Componente 1	1.1.1. Promoción y difusión 1.1.2. Registro de potenciales beneficiarios. 1.1.3. Selección de beneficiarios. 1.1.4. Verificación de la información proporcionada por los beneficiarios seleccionados.  1.2.1. Capacitación para el fortalecimiento de las competencias genéricas (blandas) 1.2.2. Capacitación para el fortalecimiento de las competencias específicas 1.2.3. Monitoreo de la evolución del aprendizaje a lo largo del proceso de capacitación. 1.2.4. Capacitación y asesoría para la elaboración del plan de negocio o plan de mejora. 1.2.5. Prevención de la deserción de los beneficiarios
Componente 2	2.1.1. Desarrollo del concurso de capital semilla, transparente, objetivo, con participación de un jurado externo. 2.1.2. Entrega gradual del capital semilla, en función al avance de la implementación de plan de negocio o plan de mejora.



Item	Descripción
	2.2.1. Asistencia técnica durante la implementación del plan de negocio con capital semilla o recursos propios. 2.2.2. Asistencia técnica para la implementación de plan de mejora con capital semilla o recursos propios. 2.2.3. Monitoreo de la implementación de los planes de negocio o de mejora. 2.2.4. Feria de exhibición y venta de productos y vinculación con entidades financieras, locales y regionales.

### 1.1. Período de vida del proyecto.

Considerando, el convenio firmado entre FONDOEMPLEO con la IE, la fecha establecida para dar inicio al Proyecto, fue el 22 de junio de 2015, con 4 meses de acciones preparatorias. La fecha de culminación programada, fue el 22 de abril del 2017.

Según las entrevistas realizadas al equipo técnico, la fecha de inicio del proyecto se dio a inicio del 2016 con la etapa de focalización, tardándose por la organización del equipo y la entrega de desembolsos.

Sin embargo, se respetó la fecha de culminación del Proyecto, finalizando con la entrega del informe final en abril del presente año.

**CUADRO 1.2: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: FECHAS DE INICIO Y CIERRE DEL PROYECTO.**

	Programado	Ejecutado
Fecha de inicio	22 de junio 2015	Enero 2016
Fecha de término	22 de abril 2017	Abril 2017
Duración en meses	22 meses	15 meses

Fuente: Informes, entrevista al Equipo Técnico.

### 1.2. Fase de focalización y selección de beneficiarios.

La fase de focalización y selección de beneficiarios/as ha sido ejecutada por la ECAP San Marcos y la supervisión del proceso y verificación lo ha realizado el Programa Impulsa Perú.

Los criterios para seleccionar a los beneficiarios/as a partir de la política institucional del Programa Impulsa Perú fueron los siguientes: mayores de 30 años a más, DNI vigente, nivel educativo mínimo a 1ero de secundaria, con residencia o ubicación del negocio en los distritos de intervención, con idea de negocio o negocio en marcha no mayor a 2 años, e ingresos no mayores de 2000 soles mensuales.

- La primera etapa de focalización a cargo de la ECAP, contó con 2 focalizadores que han identificado a los y las potenciales beneficiarios/as en espacios como los mercados, CEO'S y el comercio ambulatorio. Asimismo, se ha realizado el llenado de fichas de inscripción dadas por el Programa Impulsa Perú.



- Respecto a la selección de beneficiarios/as, estos han pasado por una etapa de inscripción y sus datos han sido ingresado al sistema del MTPE, inscribiéndose 633 personas, el programa Impulsa Perú ha realizado la verificación de datos, seleccionando 400 beneficiarios/as, quienes previamente han pasado una entrevista a cargo de psicólogos de la ECAP.
- Respecto al criterio de residencia, el 97,3% de beneficiarios/as pertenecen a los tres distritos de intervención (Ica, Parcona y La Tinguiña) y el 2,7% a otros distritos (Chincha, San Jerónimo, Palpa, etc.), la gran mayoría se ubica en el distrito de Ica (67%).

### 1.3. Fase de capacitación en planes de negocios y planes de mejora.

Según el documento de formulación del Proyecto, el curso de capacitación estuvo a cargo de la ECAP San Marcos y dividido en tres módulos: i) competencias blandas, ii) gestión de negocios y iii) elaboración de planes, los mismos que comprendieron el desarrollo de actividades como: formación emprendedora, gestión de negocios y acompañamiento para la elaboración de planes de negocios y/o planes de mejora. La metodología aplicada durante las capacitaciones fue: aprendizaje experimental con el objetivo de interiorizar principios mediante la experiencia, desarrollando una consciencia a partir de recursos y desempeño propio del participante.

Como se detalla en el siguiente cuadro, las capacitaciones estuvieron dirigidas a varones y mujeres; según el documento del Proyecto los módulos 2 y 3 se diferenciaba para aquellos con negocio nuevo y negocio en marcha<sup>1</sup>. Respecto a la duración de cada módulo, el primero tuvo una duración de 20 horas, el módulo 2 de 40 horas, y el último módulo de 80 horas.

CUADRO 1.3. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: PLAN DE CAPACITACIÓN.

Unidad temáticas	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Módulo 1: Habilidades blandas	20	20
Habilidades empresariales	5	5
Habilidades para la innovación	5	5
Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo	5	3
Habilidades sociales y de comunicación	5	2
Módulo 2: Gestión de emprendimiento / Aceleración de empresas	40	40
El desafío de emprender	5	-
Detección de oportunidades de negocio	5	-
Desarrollo de la solución de negocio	5	-
Validación de mercado	5	-
Validación financiera	5	-
Modelo de operación	5	-
Práctica de ventas	5	-
Práctica de ELEVATOR PITCH	5	-
Detección de oportunidades de mejora	-	5

<sup>1</sup> Aunque se ha identificado beneficiarios de ideas de negocios y negocios en marcha inscritos en una misma aula.



Unidad temáticas	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Revisión del modelo de negocio	-	5
Indicadores clave del negocio	-	5
Herramientas de gestión	-	5
Gestión comercial	-	5
Gestión de equipos de trabajo	-	5
Validación del modelo de negocio	-	5
Práctica de ELEVATOR PITCH	-	5
Módulo 3: Elaboración de planes de negocio / planes de mejora	80	80
Descripción del negocio	5	-
Asesoría personalizada	10	-
Análisis del mercado	5	-
Asesoría personalizada	20	-
Análisis técnico	5	-
Asesoría personalizada	10	-
Evaluación económica	5	-
Asesoría personalizada	20	-
Diagnóstico del negocio	-	5
Asesoría personalizada	-	10
Análisis del mercado	-	5
Asesoría personalizada	-	20
Análisis técnica	-	5
Asesoría personalizada	-	10
Evaluación económica	-	5
Asesoría personalizada	-	20

Fuente: Documento del Proyecto.

Para el desarrollo de las capacitaciones se distribuyó a los 400 participantes en dos grandes grupos de 200 (iniciando en distintas fechas las capacitaciones para cada grupo), distribuyéndose cada uno de éstos en 8 aulas de 25 personas. Respecto al aspecto geográfico, las capacitaciones se realizaron de manera centralizada en la ciudad de Ica, en los ambientes del Instituto UNITEK. Los profesores encargados de los respectivos módulos, son profesionales con experiencia en gestión de negocios tanto de Lima como de Ica, contratados por la ECAP San Marcos.

**CUADRO 1.4: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIARIOS/AS EN GRUPOS DE CAPACITACIÓN.**

Grupo	Momento de inscripción	Aulas	Tipo de beneficiarios	Lugar de capacitación
Grupo 1	Marzo y Abril de 2016	8 aulas de 25 personas: 5037; 5038; 5039; 5040; 5041; 5042; 5043; 5044	Ideas de negocio Negocio de marcha	Colegio San Luis Gonzaga
Grupo 2	Mayo a Julio de 2016	8 aulas de 25 personas: 5073; 5074; 5075; 5076; 5077; 5078; 5079; 5080	Negocio de marcha	Colegio San Luis Gonzaga

Fuente: Documento e informes del Proyecto.



#### **1.4. Vinculación del proyecto con otras instituciones, organizaciones y otras intervenciones de la zona.**

Respecto a la sinergia con actores/as locales, el Proyecto, específicamente el Programa Impulsa Perú, ha buscado establecer alianzas estratégicas principalmente con los Municipios distritales (Ica, Parcona y La Tinguiña) y la Cámara de Comercio de Ica. Sin embargo, solo se ha podido firmar un convenio con esta última institución y con los municipios solo se les ha informado sobre los objetivos del Proyecto. Los roles que ha cumplido cada actor han variado según cada etapa del Proyecto, en la que se ha requerido su apoyo, como se detalla a continuación:

- *Municipios:* según la entrevista realizada al Programa Impulsa Perú, se han ingresado documentos a los municipios con el objetivo de tener una reunión informativa con los alcaldes. En el caso de La Tinguiña, el pedido no fue aceptado; en Parcona se ha tenido una reunión y en Ica se ha logrado informar a las autoridades. Sin embargo, con ninguno de los municipios se tiene un convenio de apoyo de ningún tipo (logístico, acompañamiento, etc.)
- *Cámara de Comercio de Ica:* se ha firmado un acta de compromisos asumidos entre el Programa Impulsa Perú y la Cámara de Comercio con el objetivo que la última institución referida, de continuidad a algunas acciones del Proyecto. Asimismo, se ha observado que, durante la ejecución del proyecto, la Cámara de Comercio ha acompañado a la IE en algunas capacitaciones y ha realizado otros eventos con el respaldo del proyecto.





## 2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.

### 2.1. Objetivos del Estudio

#### 2.1.1. Objetivo General.

Evaluar la intervención del proyecto “FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA EL EMPRENDIMIENTO COMERCIO Y SERVICIOS – ICA/ICA, PARCONA Y LA TINGUIÑA”, al final de su proceso de ejecución.

#### 2.1.2. Objetivos Específicos.

- OE1. Valorar la calidad de la gestión del Proyecto y la ejecución de las actividades, su correspondencia con lo planificado, su contribución al logro de los resultados y la optimización de los recursos empleados para llevarlas a cabo.
- OE2. Evaluar los logros del Proyecto en el cumplimiento de los objetivos y resultados del mismo.
- OE3. Evaluar el nivel de sostenibilidad de la intervención, identificando los factores que aseguran y/o ponen en riesgo la continuidad de la propuesta.
- OE4. Identificar y documentar las lecciones aprendidas, estableciendo recomendaciones que puedan mejorar el diseño e implementación de otros proyectos futuros con una perspectiva sostenible.

### 2.2. Metodología del estudio.

La metodología del estudio implicó la aplicación de encuestas a los beneficiarios del Proyecto mediante visitas a sus viviendas o negocios; asimismo, se realizaron entrevistas en profundidad al equipo técnico del Proyecto, ECAP San Marcos (coordinador y capacitadores), a beneficiarios con ideas de negocios, beneficiarios con negocios en marcha y a actores locales (Cámara de Comercio de Ica). Complementariamente, se realizó la revisión documental del Proyecto.

La implementación del trabajo de campo tuvo una duración de cuatro semanas y media, iniciando el 17 de abril y concluyendo el 19 de mayo de 2017. Esta fase inicio con una reunión de coordinación con el equipo técnico, continuó con la capacitación del equipo encuestador, seguidamente se inició las visitas a los beneficiarios y a los actores locales para la aplicación de encuestas y entrevistas y culminó con la revisión y la consolidación de las encuestas aplicadas durante los últimos días del trabajo.

#### 2.2.1. Encuesta a beneficiarios(as) del proyecto.

La población de estudio es el total de beneficiarios(as) del proyecto. El estudio plantea obtener indicadores con representatividad estadística a nivel del total de beneficiarios(as) del proyecto.



Para ello, se empleará la misma muestra del estudio de base. En ese sentido, la muestra a utilizar en la evaluación final estará conformada por los mismos participantes de la muestra del estudio de base<sup>2</sup>.

### 2.2.1.1. Diseño muestral aplicado.

Según los requerimientos de Fondoempleo, la muestra a emplear en la evaluación final debía ser la misma que la empleada en el Estudio de Línea de Base. En ese sentido, la muestra a utilizar en la evaluación final estará conformada por los mismos participantes de la muestra del estudio de base.

**CUADRO 2.1: ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO MUESTRAL PARA UN NIVEL DE INFERENCIA GLOBAL.**

Elemento del tamaño muestral	Dato utilizado	Fuente de información	Valor
Nivel de confianza	Nivel de confianza propuesto por el equipo consultor.	Términos de referencia	95%
Z tabular	Valor tabular para el nivel de confianza seleccionado	Tablas estadísticas	1.960
e (error que se prevé cometer)	Error esperado propuesto por el equipo consultor.	Términos de referencia	5%
p (frecuencia esperada del parámetro a estimar)	Dato que asume una mayor variabilidad en la muestra y arroja un mayor tamaño muestra.	Términos de referencia	0.5
Población	N° total de beneficiarios(as) que recibirán los servicios del Proyecto.	Ficha del Proyecto.	400
Tamaño muestral estimado			196
Porcentaje de pérdidas esperadas (durante el proceso de evaluación)			10%
Tamaño muestral ajustado			216

Cabe señalar que en el estudio de Línea de Base se realizaron un total de 216 encuestas. En ese sentido, siguiendo el requerimiento de aplicar la encuesta de salida a los mismos jóvenes encuestados en el estudio de base, se procedió a ubicarlos; sin embargo, debido a cambios de domicilios, celulares, ausencia temporal de sus viviendas y rechazos por descontentos con el Proyecto, no pudieron ubicarse a todos ellos.

Previo coordinación y con el apoyo logístico del equipo técnico del proyecto, se logró realizar 174 encuestas, ello durante la tercera semana de abril y la tercera de mayo del 2017.

Cabe señalar que, para la presentación de resultados, las cifras de los reportes se han extrapolado al total de beneficiarios, es decir, a los 400 beneficiarios del proyecto. Para ello se ha utilizado dos factores de expansión:

- Para beneficiarios con ideas de negocio : 1,26582278481013<sup>3</sup>.
- Para beneficiarios con negocios en marcha : 3,15789473684211<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Es preciso señalar que, bajo este esquema, existe la posibilidad de que algunos de los participantes no sean ubicados por motivos de viaje, cambios de sus lugares de residencia, cambios de sus datos de contacto (celulares y correos). Esta situación se hará más frecuente en las zonas rurales donde las condiciones de comunicación y accesibilidad son más adversas.

<sup>3</sup> Resulta de dividir los 100 beneficiarios meta entre los 79 entrevistados.

<sup>4</sup> Resulta de dividir los 300 beneficiarios meta entre los 95 entrevistados.



### 2.2.1.2. Sobre el trabajo de campo

#### *a. Actividades preparatorias: Selección de encuestadores.*

Previamente a la implementación del trabajo de campo en la zona de ejecución del Programa, se realizó la convocatoria y selección del equipo de encuestadoras. Para ello, el equipo consultor definió previamente el perfil de las personas que aplicarían las encuestas. El perfil establecido para la selección de encuestadores(as) fue el siguiente:

- De preferencia, Jóvenes de 20 a 30 años, varones o mujeres.
- Egresados de educación superior o estudiantes de últimos ciclos (9° o 10°), de preferencia de carreras sociales (economía, trabajo social, comunicación) o empresariales (administración, contabilidad).
- Con alguna experiencia previa en aplicación de encuestas.
- Con residencia en el departamento (Ica) donde se realizó el estudio.
- Con disponibilidad para realizar trabajo de campo.

Según esto, se procedió a la convocatoria de encuestadoras mediante dos medios. El primero proveniente de los propios contactos del equipo consultor (obtenidos en experiencias anteriores) y mediante convocatoria abierta en una red de profesionales, "REDINFOR".

La selección de los CVs del personal para el recojo de datos de campo, se realizó de acuerdo al perfil requerido por el equipo consultor, lográndose armar un equipo de 4 encuestadores.

**CUADRO 2.2: RELACIÓN DE ENCUESTADORAS PARTICIPANTES DEL TRABAJO DE CAMPO**

N°	Nombres y apellidos	DNI	Procedencia	Formación
1	Carmina Paola Donayre Espinoza	71216207	Ica	Ciencias de la Comunicación
2	Karen Geovana Garriazo Aragonéz	47593409	Ica	Ciencias de la Comunicación
3	Andrea Naomi Cáceres Villa	76928825	Ica	Ciencias de la Comunicación
4	Rony Enrique Garriazo Aragonéz	73932827	Ica	Ciencias de la Comunicación

#### *b. Actividades preparatorias: Capacitación a encuestadores.*

La capacitación del equipo de encuestadoras se realizó entre el día 17 y 18 de abril, bajo la responsabilidad del Ing. Raúl Ruíz (como responsable de la capacitación en el manejo del cuestionario de encuesta).

La capacitación se estructuró en cuatro partes. Una primera referida sobre las características del estudio al que responde la encuesta. La segunda parte se centró en aspectos generales de una encuesta, como los tipos de preguntas, el encuestador y sus roles, habilidades requeridas y errores comunes. La tercera parte abordó específicamente el cuestionario de encuesta, aquí se procedió con la explicación de la organización del cuestionario en secciones y capítulos, para luego proceder a revisar y analizar cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario, identificándose las relevantes y los propósitos de éstas. Complementariamente y con la finalidad de efectuar un mejor entrenamiento del



equipo de campo, se simuló el rol de joven encuestado y cada uno de los encuestadores tuvo que formular las preguntas y lograr la obtención de la respuesta, así, se realizaron prácticas en parejas de encuestadores, simulando la aplicación del cuestionario entre ellos mismos.

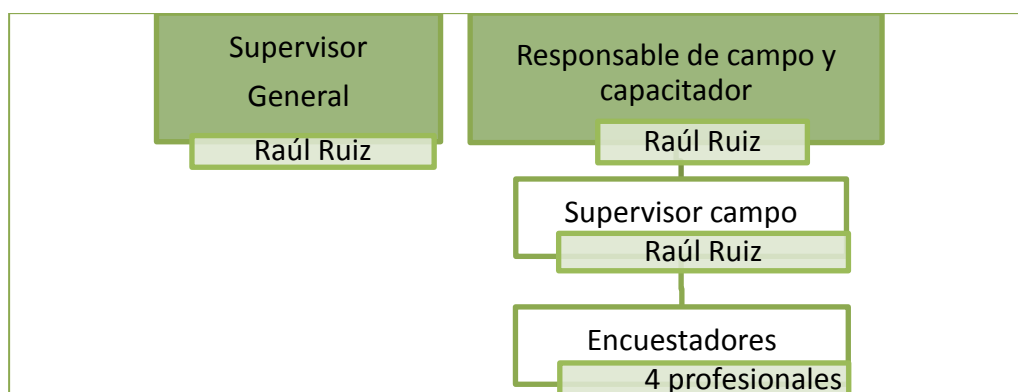
**CUADRO 2.3: CONTENIDO DE LOS CUATRO MÓDULOS**

Características	Descripción
Módulo I. Cuestiones generales del estudio	Aspectos básicos del Proyecto. Objetivos del estudio. Zona de estudio Población en estudio Metodología del estudio (recojo de información). Cronograma de trabajo.
Módulo II. Aspectos generales del encuestador	La encuesta. Contenido de una encuesta (tipos de pregunta y de respuesta). El encuestador y sus roles. Habilidades clave para aplicar una encuesta. Errores comunes en la aplicación de encuestas
Módulo III. Revisión detallada del cuestionario FSEL-L3	Cuestiones generales de la encuesta. Revisión de preguntas del formato A: Datos generales del beneficiario Revisión de preguntas del formato B: Educación y capacitación para el trabajo Revisión de preguntas del formato C: Condición de actividad Revisión de preguntas del formato D: Ocupación principal Revisión de preguntas del formato E: Desempleo e inactividad Revisión de preguntas del formato F: Sobre el negocio Revisión de preguntas del formato G: Gestión empresarial Revisión de preguntas del formato H: Ingresos Revisión de preguntas del formato I: Articulación comercial Revisión de preguntas del formato J: Financiamiento Revisión de preguntas del formato K: Acerca de la participación en el Proyecto Revisión de preguntas del formato L: Satisfacción del beneficiario con el Proyecto Revisión de preguntas de formato M: Sobre la aplicación de la encuesta.
Módulo IV. Aplicación de prueba del cuestionario FSEL-L3	Aplicación de cuestionario FSEL-L3 entre encuestadores Revisión de encuestas aplicadas. Identificación y discusión de errores en la aplicación.

*c. Trabajo de campo: Aplicación de encuestas en campo.*

El equipo de campo estuvo conformado por un total de 5 personas, las cuales han cumplido cargos y responsabilidades diferentes, su participación puede observarse en el siguiente gráfico

**GRÁFICO 1: ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE CAMPO.**



La aplicación de las encuestas se realizó del 19 de abril al 19 de mayo del 2017, obteniendo un total 174 encuestas válidas, las mismas que fueron debidamente revisadas por el supervisor de campo y como resultado de ello se realizaron la sistematización de las mismas.

**CUADRO 2.4: RECUENTO DE ENCUESTAS APLICADAS SEGÚN DISTRITO.**

Distritos	Mujer	Hombre	Total
Ica	57	40	97
La Tinguiña	19	9	28
Parcona	27	6	33
Los Aquijes	1	2	3
Pachacutec	1	0	1
Salas	0	2	2
San Juan bautista	1	0	1
Santiago	1	0	1
Subtanjalla	6	1	7
Tate	1	0	1
Total general	114	60	174

Elaboración propia

### 2.2.1.3. Periodo de referencia del cuestionario.

El cuestionario emplea como referencia temporal al momento o periodo (semana, mes o meses) previo a la aplicación de la encuesta al beneficiario.

En los casos donde se pregunta sobre una situación (por ejemplo, condición de actividad), el momento de referencia es la semana previa a la fecha de la encuesta (Por ejemplo, si se encuestó el 8 de mayo, entonces se consulta sobre la semana del 1 al 7 de mayo de 2017).

En caso que se pregunte por un flujo (por ejemplo, las ventas), el periodo de referencia corresponde a los últimos 12 meses previos a la fecha de encuesta (Por ejemplo, si se encuestó el 8 de mayo de 2017, entonces se consulta sobre el periodo de mayo de 2016 a abril de 2017).

Considerando que las encuestas se realizaron del 17 de abril al 19 de mayo de 2017, los periodos de referencia son la semana del 8 al 14 de mayo de 2017 y el periodo de mayo de 2016 a abril de 2017.



### 2.2.2. Entrevistas en profundidad.

Con el objeto de recoger información cualitativa que permita dar una mejor explicación de los valores y magnitudes a obtener con la encuesta, se realizaron 5 entrevistas a beneficiarios(as) del proyecto. Adicionalmente, se realizaron las entrevistas al equipo técnico del Proyecto (jefe de proyecto y asistente administrativo) por parte de la institución ejecutora, a la entidad capacitadora ECAP San Marcos (coordinador general, zonal, especialista y capacitadores/as), y al director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Ica que permitieron explicar mejor el nivel de involucramiento en la solución de problemas abordados por el Proyecto y de los factores que han influenciado en el logro de los resultados y objetivos<sup>5</sup>.

CUADRO 2.5: RELACIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS.

Actor	Entrevistado	Fecha de entrevista
Equipo técnico del Proyecto	Coordinador: Jaime Mendes	21/04/2017
	Asistente Administrativo: Evelyn Castro	20/04/2017
ECAP UNMSM	Coordinador General: Jorge Inche	28/04/2017
	Coordinador Zonal: Jimmy Huaytaya	05/05/2017
	Especialista: Rosa Alcántara	28/04/2017
	Capacitadora: Selene Pineda	21/04/2017
	Capacitadora: Maribel Pérez	28/04/2017
	Capacitador: Javier Gutiérrez	19/04/2017
	Capacitador: Carlos Herrera	20/04/2017
Gremio empresarial - Cámara de Comercio de Ica	Director Ejecutivo: Luis Vila Gonzales	21/04/2017
Beneficiarios (as)	Con Negocio en Marcha: Milagros Espejo	20/04/2017
	Con Negocio en Marcha: Miguel Ángel Reyes	20/04/2017
	Con Negocio en Marcha: Héctor Conisilla Calderón	20/04/2017
	Con Idea de Negocio: Gonzales Bravo Jiménez	20/04/2017
	Con Idea de Negocio: Rosa Raimondi Dávila	21/04/2017

La entrevista realizada a la entidad ejecutora estuvo orientada a profundizar el conocimiento del proceso de implementación del Proyecto, la gestión de los recursos, los logros alcanzados y los elementos de sostenibilidad.

Las entrevistas dirigidas a los beneficiarios(as) se orientaron a recoger sus percepciones en relación a la implementación del Proyecto y los cambios que éste generó en su persona y negocio.

<sup>5</sup> En el plan de evaluación se planteó realizar entrevistas a los municipios; sin embargo, éstas no pudieron llevarse a cabo principalmente porque, según la entrevista con el coordinador del Proyecto, los municipios no tuvieron un involucramiento con el Proyecto. En el mejor de los casos, para los municipios de Ica y Parcona, el proyecto logró concertar una reunión informativa sobre el mismo sin llegar a programar y ejecutar actividad alguna. No obstante, se intentó ir a los municipios de la Tinguíña y Parcona, pero no se tuvieron resultados, pues nadie quiso dar información, en el primero porque desconocían del tema y en el segundo porque el responsable del área de desarrollo económico había sido cambiado y el nuevo responsable se negó a dar la entrevista.



Por otro lado, las entrevistas a las entidades apuntaron a recopilar información útil para la evaluación a nivel de la relevancia y coherencia del proyecto en relación a la atención de un problema real en el público objetivo, así como la probabilidad de los factores previstos para la sostenibilidad del mismo.

El detalle de los instrumentos aplicados en cada una de las entrevistas y los resultados logrados pueden observarse en los anexos del presente estudio.

### **2.2.3. Revisión documentaria.**

Otra de las actividades preparatorias para el estudio involucró realizar la revisión de información secundaria disponible:

- Convenio firmado entre FONDOEMPLEO y la IE.
- Documento de proyecto (incluyendo aspectos técnicos y económicos), en su versión final.
- Plan Operativo Anual (POA) del proyecto aprobado por FE (que contenga las últimas modificaciones de los indicadores y metas por hitos o entregables).
- Estudio de base del Proyecto.
- Informes técnicos mensuales.
- Informes financieros mensuales.
- Información estadística del INEI.

### **2.3. Período de referencia del estudio**

El marco temporal que abarcó el estudio corresponde al periodo de implementación del Proyecto, el cual va del 22 de abril de 2015 al 22 de abril de 2017.



### 3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

#### 3.1. Características básicas de los beneficiarios(as).

En la población beneficiaria del proyecto, 175 varones y mujeres, se observa una mayor presencia de varones con un 65,7% frente al porcentaje de mujeres (34,3%). Respecto a la distribución por edad, se observa que casi la totalidad de los beneficiarios (99,4%) son adultos mayores de 30 años. La edad promedio es de 45 años.

**CUADRO 3.1: REGIÓN ICA. LÍNEA DE BASE: INDICADORES PERSONALES DE LOS BENEFICIARIOS, A MARZO 2016. (PORCENTAJE Y NÚMERO)**

Indicador	Unidad de medida	Resultado
<b>Sexo</b>		
Mujeres	%	65,7
Hombre	%	34,3
Total (%)	%	100,0
Número de beneficiarios	Nº	400
<b>Edad (Promedio)<sup>1/</sup></b>		
Promedio (Desviación estándar)	Nº	45 (11)
<b>Rangos de edades (años)</b>		
18-24	%	0,0
25-29	%	0,6
30 a más	%	99,4
Total (%)	%	100,0
Número de beneficiarios	Nº	400
% de beneficiarios cuya lengua materna es diferente al castellano	%	10,5

1/ Nota: La cifra en paréntesis indica la desviación estándar.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun. – Jul. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

El nivel educativo del conjunto de beneficiarios puede considerarse alto, con un 22,1% con educación superior universitaria completa, seguido de un 20,5% superior no universitaria completa y un 20,1% del total con nivel secundario completo. En conjunto, el porcentaje de beneficiarios que ha accedido a un nivel de educación superior (universitarios, no universitarios u opción ocupacional) a la educación básica es del 68,1%, de los cuales la mayoría los ha concluido.

**CUADRO 3.2: REGIÓN ICA. LÍNEA DE BASE: NIVEL EDUCATIVO DE LOS BENEFICIARIOS, A MARZO 2016. (PORCENTAJE)**

Nivel de educación	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sin nivel /Inicial	3	0,6
Primaria Incompleta	8	1,9
Primaria	5	1,3
Secundaria Incompleta	32	7,9
Secundaria	80	20,1
Opción Ocupacional Incompleta	9	2,1
Opción Ocupacional Completa	21	5,3
Superior No Universitaria Incompleta	45	11,2
Superior No Universitaria Completa	82	20,5
Superior Universitaria Incompleta	28	6,9
Superior Universitaria Completa	89	22,1
Total	400	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun. – Jul. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.





### 3.1.1. Preparación para el trabajo.

Se observa que los beneficiarios han reducido su nivel de incursión en cursos cortos, de un 32,0% antes del Proyecto a un 14,9% durante el periodo del Proyecto. En este aspecto, los cursos realizados durante el Proyecto, han sido principalmente los vinculados a negocios, administración y comercio (26,6%); estética personal (14,9%); hostelería y turismo (14,9%) y textil y confección (12,8%).

**CUADRO 3.3: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES EDUCATIVOS DE BENEFICIARIOS, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)**

Beneficiarios con estudios de corta duración	Línea de Base	Evaluación Final
Jóvenes que realizaron cursos de corta duración en los últimos años		
% de jóvenes que realizó cursos	32,0	14,9
Relación de cursos que llevaron		
Negocios, administración y comercio	Sin información	26,6
Artesanías y manualidades	Sin información	5,3
Computación e informática	Sin información	4,3
Comunicación, imagen y sonido	Sin información	5,3
Electricidad y electrónica	Sin información	5,3
Estética personal	Sin información	14,9
Hostelería y turismo	Sin información	14,9
Salud	Sin información	9,6
Textil y confección	Sin información	12,8
Actividades agropecuarias y conexas	Sin información	6,4
Enseñanza y desarrollo de capacidades	Sin información	5,3
Otros	Sin información	14,9
Total	Sin información	100,0
N° de jóvenes que realizaron cursos	128	59

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### 3.1.2. Condición de actividad de los beneficiarios/as.

En relación a la condición de actividad de los beneficiarios/as, estos se caracterizan por estar ocupados en alguna actividad económica, sin embargo, se evidencia una ligera disminución (de un 97,7% a un 91,6%) en este tipo de empleo, acentuándose en las mujeres, en la cual la tasa de ocupación pasa de un 96,9% a un 87,9%. Asimismo, se percibe que el grupo de inactivos, en la etapa final del proyecto está conformado en su totalidad por mujeres (7,9% del total de mujeres), ello vinculado a que no pueden o no están interesadas en tener una actividad remunerada, caracterizándose por ser amas de casa, etc.

Disgregando por grupos de edades, la tendencia de ocupación ha disminuido entre el estudio realizado antes del proyecto hasta su etapa de culminación, debido a problemas de inserción laboral sea por no contar con estudios básicos completos, educación superior incompleta, por el cual no encuentran empleo o tienen un trabajo precario o informal.

La mayor cantidad de beneficiarios/as del Proyecto cuentan con educación secundaria completa/incompleta, en efecto se percibe que el 92,6% de este grupo se encuentran ocupados, y el



92% de beneficiarios/as con educación no universitarias se encuentran en la misma condición laboral. Como se observa el grupo con mayor instrucción educativa, tiene mayor porcentaje de desocupación, aun así, está contradicción podría vincularse que quienes tienen mayor estudio también tienen mayor resistencia económica al desempleo, continuando con la búsqueda de empleo por periodos largos o resistiéndose a aceptar el subempleo.

**CUADRO 3.4. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: CONDICIÓN DE ACTIVIDAD DE LOS BENEFICIARIOS, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)**

Condición de actividad	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Total jóvenes</b>		
Ocupado	97,7	91,6
Desocupado	1,6	3,2
Inactivo	0,7	5,2
Total	100,0	100,0
<b>Por sexo</b>		
Mujeres ocupadas	96,9	87,9
Hombres ocupados	99,3	99,1
<b>Por rangos de edad</b>		
De 25 a 29 ocupados	100,0	100,0
De 30 a más ocupados	97,7	91,6
<b>Nivel educativo de ocupados</b>		
Secundaria	Sin información	92,6
Opción ocupacional (CETPRO)	Sin información	81,6
Superior no universitaria	Sin información	92,0
Superior Universitaria	Sin información	94,5

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

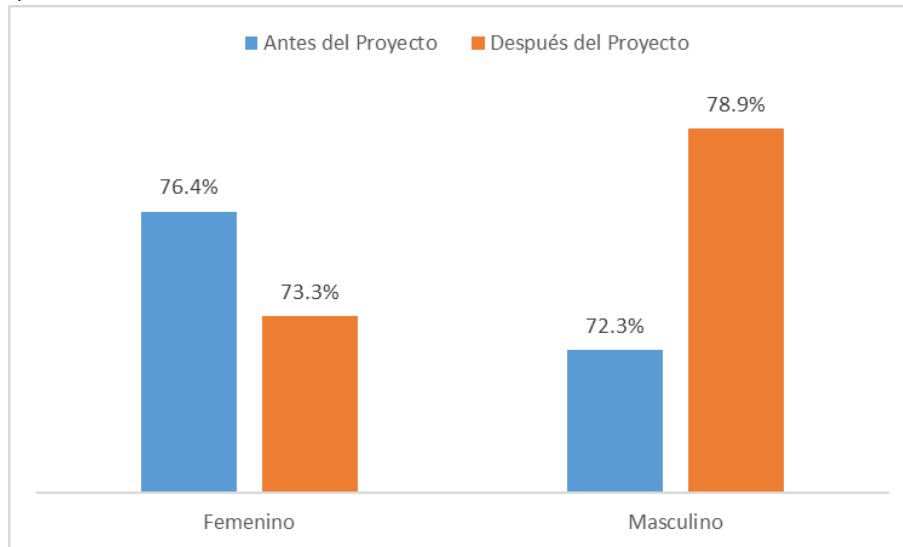
### **3.1.3. Caracterización de negocios.**

#### **3.1.3.1. Tenencia de negocio**

En cuanto a la implementación de negocios, se observan ligeros cambios, pues existen ligeramente más beneficiarios/as con negocios propios, pasando de un 75% antes del Proyecto a un 75,2% al final del mismo. En este punto, los hombres muestran un mejor desempeño, pues el aumento de negocios ha tenido una tasa de crecimiento positiva, pasando de un 72,3% de hombres con negocios a un 78,9%. Sin embargo, sucede lo contrario en el grupo de las mujeres en las que se observa una caída en la tenencia de negocios, de 76,4% a 73,3%; ello debido a que algunas mujeres participantes del Proyecto, se han visto en la necesidad de dejar sus negocios por hacerse cargo del hogar o concluir sus estudios superiores. Del mismo modo, se ha detectado que durante la etapa de inscripción los participantes han ingresado con negocios en marcha, siendo en muchos casos negocios de sus familiares, o en otros, sus negocios inscritos han sido dejados por no presentar rentabilidad en el mercado local.



**GRÁFICO 3-1: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS POR SEXO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)**

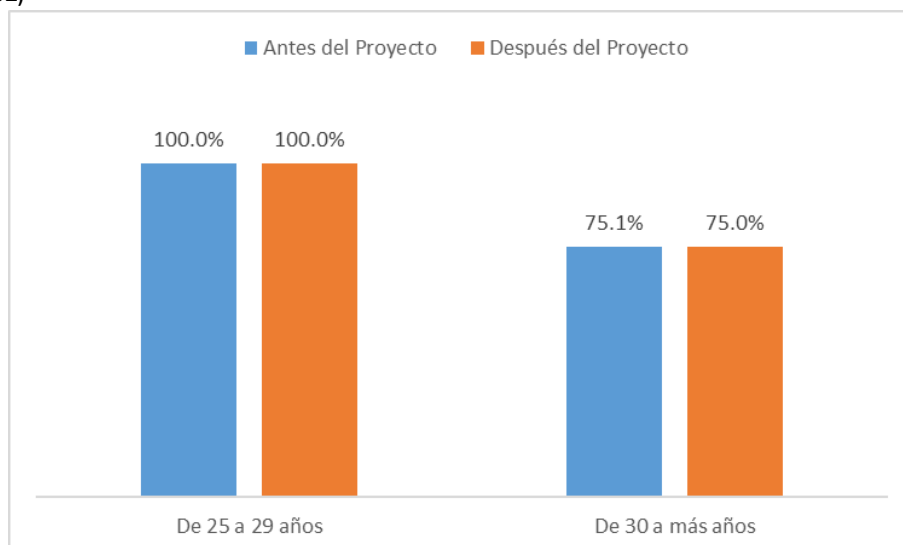


Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.  
Elaboración: INTERSOCIAL.

Respecto a los grupos de edades, la tasa de beneficiarios/as de 30 años a más continúan siendo el grupo más importante. Por grupos etarios, se observa que la tasa de tenencia de negocios se mantiene invariante, tanto en el grupo minoritario (de 25 a 29 años) y el mayoritario (de 30 a más años).

Según la información recogida en las entrevistas, los/las beneficiarios/as aseguran que las edades de las/los participantes en algunos casos han dificultado el uso de herramientas informáticas, puesto que para varios era la primera vez que hacían uso de una computadora, lo mismo que ha extendido algunas asesorías para la explicación de la misma.

**GRÁFICO 3-2: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS POR EDADES, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)**

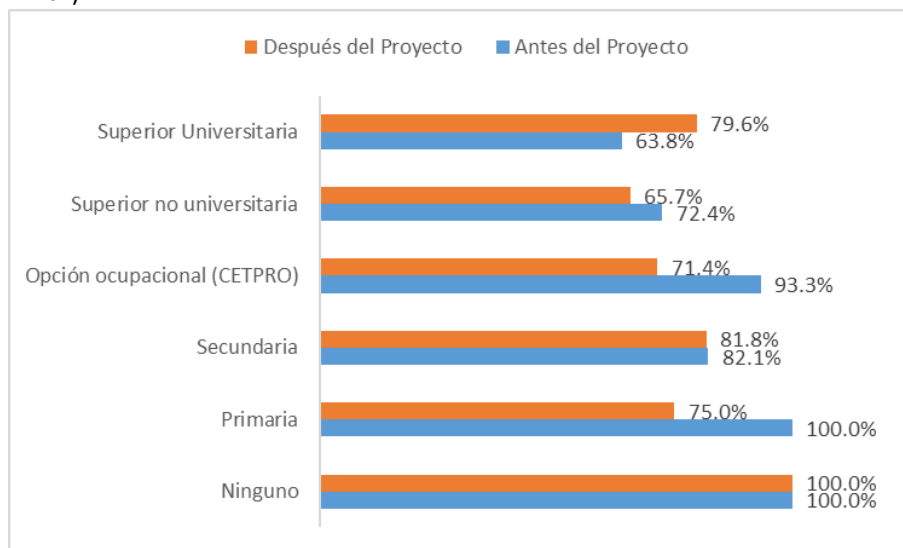


Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.  
Elaboración: INTERSOCIAL.



Según niveles educativos y observando el gráfico, se percibe que la tasa de beneficiarios con negocios ha aumentado en el nivel superior universitario, pasando de un 63,8% a un 79,6%, en este punto, se ha podido identificar que en ese grupo los conocimientos básicos en herramientas informáticas y los vinculados a su formación profesional han sido insumos básicos para el autoempleo. Sin embargo, en los grupos con menor nivel educativo ha sucedido lo contrario; así, los beneficiarios con primaria, con formación en CETPROs y con educación superior no universitaria, han disminuido su tasa de tenencia de negocios.

**GRÁFICO 3-3: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS POR NIVEL EDUCATIVO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.  
Elaboración: INTERSOCIAL.

A partir del siguiente gráfico, se puede apreciar que el 21,7% (65 negocios) de negocios han sido creados durante el Proyecto, es decir, de los 301 negocios identificados, el 5,5% ingresó al Proyecto con idea de negocio y pudo implementarlo en el transcurso, y el otro 16,2% de beneficiarios/as inscribió a su ingreso en el Proyecto su negocio, el mismo que en el intervalo de las capacitaciones y asesorías fue cambiado por motivos de rentabilidad, clientes o nuevos mercados.

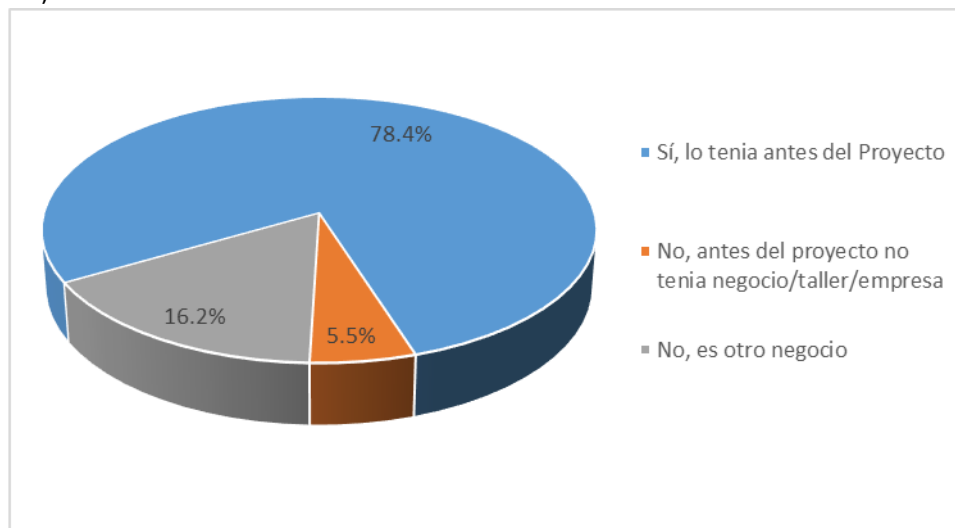
En términos generales, para determinar los beneficiarios/as que han creado sus negocios antes, durante y después del Proyecto, es preciso referir que, según las bases del proyecto y la información de la línea de base, fueron 300 beneficiarios/as los/las que ingresaron con negocios en marcha y 100 con ideas de negocio. De los cuales, a partir de los resultados de la evaluación final, 236 beneficiarios/as manifestaron que mantenían el negocio con el cual se inscribieron, los 65 restantes (de los 301 beneficiarios/as con negocios en marchas), 49 cambiaron el giro de su negocio.

Complementariamente a lo referido, los negocios creados durante el Proyecto suman un total de 65 negocios: 49 beneficiarios que ingresaron con negocios en marcha cambiaron el giro de su negocio, y 16 beneficiarios/as con ideas de negocio (de los 100 que ingresaron con ideas de negocios)



lograron implementarlo. En tanto a los negocios creados después del Proyecto, no se tiene información porque la aplicación de encuestas se realizó días previos al cierre final del Proyecto. Por estos motivos, se observa ligeros cambios en la tenencia de negocios, pasando de un 75% (300 con negocio) antes del Proyecto a un 75,2% (301 beneficiarios/as con negocios) al final del mismo.

**GRÁFICO 3-4: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS CREADOS DURANTE EL PROYECTO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.  
Elaboración: INTERSOCIAL.

**CUADRO 3.5. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS CREADOS ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL PROYECTO, A MAYO 2017.**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Giro del negocio		
Antes del Proyecto	300	236
Durante el Proyecto	No aplica	65
Después del Proyecto	No aplica	No aplica
Total de negocios	300	301

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.  
Elaboración: INTERSOCIAL.

### 3.1.3.2. Giro, antigüedad y propiedad de los negocios.

Los giros de negocios han sido principalmente: comercio (42,6%), hoteles y restaurantes (23,5%) e industrias manufactureras (13,2%). Como se puede apreciar en el cuadro, la dinámica ha presentado considerable mejora en hoteles y restaurantes. En tanto, otras actividades de servicios comunitarios sociales y personales ha caído de un 15,3% a un 9,2%. Por tratarse del manejo en su mayoría de los mismos negocios, la edad promedio de estos han pasado de 65,8 meses a 66,5 meses de antigüedad. Sobre este punto, se sabe que solo el 10,1% de negocios se creó en los últimos seis meses. Además, la propiedad del negocio, se expresa en el 95,1% de negocios que se encuentran bajo la propiedad del beneficiario y socios familiares, a diferencia de la información brindada antes del Proyecto donde la propiedad era principalmente del beneficiario/a, en este caso se puede deducir las alianzas creadas con terceros para la continuidad de sus negocios.

**CUADRO 3.6: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO, A MAYO 2017.  
(PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Giro del negocio</b>		
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2,5	1,9%
Industrias manufactureras	7,6	13,2%
Construcción	2,5	1,1%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	51,7	42,6%
Hoteles y restaurantes	16,9	23,5%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,7	
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	1,7	6,5%
Otras actividades de servicios comunitarios sociales y personales	15,3	9,2%
Enseñanza	0,0	1,1%
Servicios sociales y de salud		0,8%
Total (%)	100,0	100,0
Número de beneficiarios con negocios	300	300
<b>Años de antigüedad del negocio (Promedio) 1/</b>		
Meses	65,8 (90,3)	66,5 (73,2)
<b>Rangos de años de antigüedad del negocio</b>		
Hasta 6 meses	11,9	10,1%
De 7 a 12 meses	8,5	5,0%
De 13 a 24 meses	23,7	16,4%
De 2 a 10 años	39,0	51,5%
Más de 10 años	16,9	17,0%
Total (%)	100,0	100,0%
<b>Propiedad del negocio</b>		
Soy el único dueño	79,7	71,8%
Tengo socios familiares	16,9	23,3%
Tengo socios que no son familiares	3,4	4,9%
Total (%)	100,0	100,0%
Número de beneficiarios con negocios	300	65

1/ La cifra entre paréntesis indica la desviación estándar

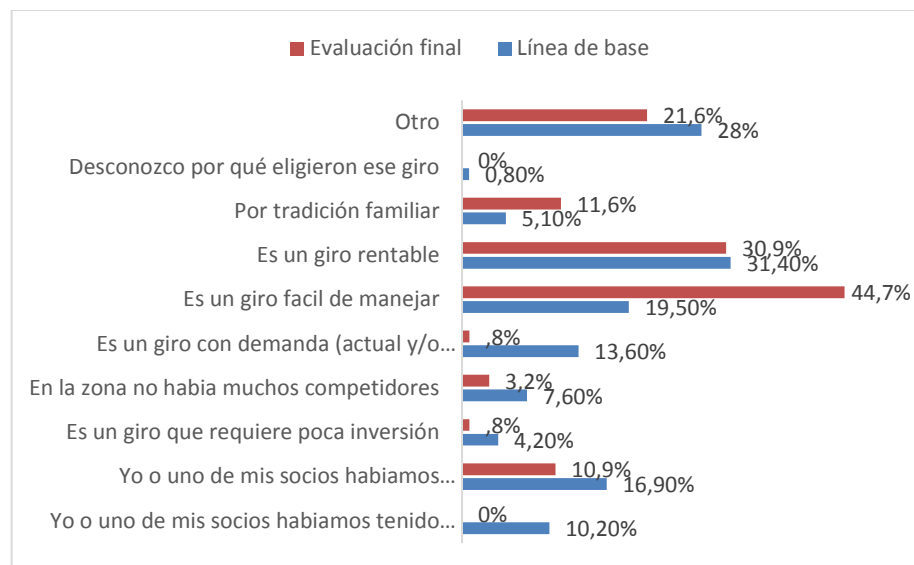
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

La motivación principal para ser empresarios es el fácil manejo (44,7%) en la evaluación final. Además, la rentabilidad del negocio (31,4% a 30,9%) se mantiene en los resultados de la línea de base y en la evaluación final; asimismo, es relevante el aumento de la elección del giro por tradición familiar, pasando de un 5,1% a un 11,6%, este aspecto visibiliza lo referido por los beneficiarios/as respecto al grado de involucramiento en los negocios familiares donde empezaron como ayudantes y luego decidieron hacerse responsables del negocio o crear uno nuevo con el mismo giro. En tanto otros motivos (21,6%), los beneficiarios señalan que el giro elegido se vincula con su profesión universitaria o técnica.



**GRÁFICO 3-5: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS POR LOS CUAL DECIDIÓ FORMAR EL NEGOCIO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.  
Elaboración: INTERSOCIAL.

### 3.1.3.3. Gestión de los negocios.

El nivel de implementación de los negocios ha aumentado, observándose que el nivel de formalidad ha variado positivamente, puesto que el 62,4% tiene RUC, el 13,7% declara anualmente ante la SUNAT, el 15,1% cuenta con licencia de funcionamiento, y el 8,4% cuenta con libros contables. Respecto a la ubicación del negocio, el 48,9% funcionan en talleres o locales dentro de la vivienda, alrededor del 32% en otros espacios fuera de la vivienda y un 2,1% en la vía pública sin puesto fijo.

La importancia de emitir boletas garantiza la posesión de los bienes adquiridos y los reclamos posteriores de los clientes, como el registro de los vendedores. En ese sentido, el 73,4% de beneficiarios/as asegura entregar siempre boletas de venta, el 24,9% sólo cuando el cliente lo pide, y el 1,7% nunca hace entrega del comprobante.

**CUADRO 3.7: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES DE GESTIÓN DEL NEGOCIO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Razón Social del Negocio.		
RUC	39,8	62,4%
Minuta de Constitución	4,2	4,2%
Inscripción en SUNARP	6,8	5,3%
Libros contables	6,8	8,4%
Planilla de personal	2,5	3,2%
Licencia de funcionamiento	11,0	15,1%
Declaración Anual ante SUNAT	11,9	13,7%
Inscripción en REMYPE	1,7	5,3%
Cuenta bancaria	2,5	5,3%
Cuenta de correo electrónico	5,9	11,3%
Página web	2,5	6,7%



Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Total	100,0	100,0%
Nº de jóvenes con negocios	300	301
<b>Lugar de operación del negocio</b>		
Taller o local comercial dentro de la vivienda	39,8	48,9
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	31,4	32,1
En la vía pública, sin puesto fijo	5,9	2,1
En la vía pública, puesto fijo	1,7	0,0
Puesto fijo/improvisado en mercado de abastos	16,1	17
Otro	5,1	0,0
Total	300	301
<b>Beneficiarios con negocio que emite boletas</b>		
Sí, siempre	83,0	73,4%
Sólo cuando el cliente lo pedía	12,8	24,9%
Nunca	4,3	1,7%
Total	100,0	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL

Un cambio favorable en la gestión del negocio está vinculado con el uso de registros de compras. Antes del Proyecto, solo el 51,7% hacía uso de este instrumento de gestión; sin embargo, ahora lo hace el 88,4% de los negocios; y su utilidad radica en saber la ganancia del negocio (34,9%) y saber cuánto ingresa al negocio (45,8%). En tanto control de los egresos, el cambio también es favorable pasando de un 48,8% a un 27,3%; aunque este registro se hace en un cuaderno de apuntes y no en un registro formal como los libros contables, que solo el 6,2% lo realiza. La motivación principal para el uso de estos instrumentos de gestión es la concientización de los emprendedores/as sobre su utilidad en cuanto calcular sus ganancias.

**CUADRO 3.8: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)**

	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Control de tus ingresos o ventas</b>		
Sí, siempre	39,8	67,2%
Sólo a veces	11,9	21,2%
No, nunca	48,3	11,6%
Total	100,0	100,0%
<b>Utilidad de registro de ventas</b>		
No registraba las ventas	1,6	2,4%
Para saber cuánto ingresaba a mi negocio	18,0	27,3%
Para saber la ganancia de mi negocio	41,0	34,9%
Tenía un control, pero no lo usaba	1,6	0,0%
Otro	37,7	35,4%
Total	100,0	100,0%
<b>Control de tus egresos o compras</b>		
Sí, siempre	41,5	75,2%
Sólo a veces	14,4	12,6%
No, nunca	44,1	12,2%
Total	100,0	100,0%
<b>Forma de los registros</b>		
En apuntes sueltos	14,1	15,2%
En un cuaderno, folder, similar	69,0	70,8%
En libros contables	11,3	6,2%
Otro	5,6	7,8%
Total	100,0	100,0%



**Línea de Base**      **Evaluación Final**

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL

**3.1.3.4. Ventas y ganancias<sup>6</sup> de los negocios.**

Analizando exclusivamente a los beneficiarios/as con negocios, vemos que el nivel de ventas mensuales promedio descendió a S/. 393,89. Esta situación se presenta de manera recurrente en todos los giros de negocios.

Cabe señalar que la caída del valor promedio de las ventas obedece al hecho que los nuevos negocios creados (65) han generado montos de venta muy inferiores al de los negocios existentes (235), haciendo que el promedio global se reduzca.

De igual forma en el caso de las ganancias mensuales, se observa un descenso significativo de S/219.77.

**CUADRO 3.9: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES ECONÓMICOS DE LOS NEGOCIOS, A MAYO 2017.**

Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Promedio de ventas anuales (S./año)</b>			
Monto de venta anual	S./año	46 866,54 (68 403,44)	42 139,76 (49 565,94)
<b>Promedio de ventas mensuales (S./mes)</b>			
Monto de venta mensual	S./mes	3 905,54 (5 700,29)	3 511,65 (4 130,50)
<b>Promedio de ganancias anuales (S./año)</b>			
Monto de ganancia anual	S./año	18 777,09 (26 759,18)	21 414,40 (31 008,37)
<b>Promedio de ganancias mensuales (S./mes)</b>			
Monto de ganancia mensual	S./mes	1 564,76 (2 229,93)	1 784,53 (2 584,03)

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL

**3.1.3.5. Trabajadores en los negocios.**

Un punto importante tiene que ver con la posibilidad de generar empleo a terceros, al respecto, se observa una disminución del número promedio de trabajadores contratados. Antes del proyecto, el número promedio de trabajadores era de 2,5 persona ahora es de 1,8 personas.

Se observa que tanto los negocios con trabajadores permanentes y eventuales ha disminuido. No obstante, puede apreciarse que se han creado 65 negocios durante el proyecto, motivo por el cual los/as emprendedores no contratan mano de obra adicional a la suya.

En lo que respecta al financiamiento de los negocios, se observa que la importancia de los recursos propios se mantiene (92,2%), seguida de un 12,4% obtenida de préstamos bancarios.

<sup>6</sup> Las estimaciones de ganancias no consideran el sueldo del emprendedor por la gestión del negocio. Ello debido a que ninguno de los emprendedores se ha establecido un sueldo fijo por su labor. En ese sentido, es de esperarse que la ganancia real sea menor a la presentada.

**CUADRO 3.10. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE FACTORES, A MAYO 2017.**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Contratación de trabajadores</b>		
Negocio con trabajadores	178	208
Promedio de trabajadores	2,5 (4,0)	1,8 (1,4)
<b>Contratación de trabajadores eventuales</b>		
Negocio con trabajadores eventuales	114	133
Promedio de trabajadores eventuales (1/).	2,0 (2,9)	1,7 (0,9)
<b>Contratación de trabajadores permanentes</b>		
Negocio con trabajadores permanentes	97	87
Promedio de trabajadores permanentes (1/).	2,2 (2,8)	1,7 (1,7)
<b>Contratación de trabajadores familiares</b>		
Negocio con trabajadores familiares	61	88
Promedio de trabajadores familiares (1/).	1,5 (0,8)	1,5 (0,6)
<b>Contratación de trabajadores familiares No Remunerados</b>		
Negocio con trabajadores familiares No Remunerados	81	97
Promedio de trabajadores familiares No Remunerados	1,4 (0,6)	1,5 (0,6)
<b>Contratación de trabajadores no familiares</b>		
Negocio con trabajadores no familiares	58	47
Promedio de trabajadores no familiares (1/).	4,0 (6,5)	1,9 (2,3)
<b>Promedio de ventas anuales por trabajador (S./año/trabajador)</b>		
Monto de venta por trabajador	46 866,54	31 997,38
<b>Forma de financiamiento del negocio.</b>		
Recursos Propios	89,8	92,9%
Recursos de familiares / amigos	6,8	1,9%
Préstamo de proveedores	1,7	0,4%
Préstamo de Clientes	1,7	0,0%
Préstamo de Bancos	21,2	12,4%
Préstamo de Cajas Munic, / Rurales	5,9	8,6%
Préstamo de ONG	0,0	0,0%
Otros	0,0	0,0%
Total	100,0	100,0%

1/ Nota: La cifra en paréntesis indica la desviación estándar.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### 3.1.3.6. Vinculación con el mercado de bienes.

En cuanto a los clientes, se observa que la importancia de los consumidores finales (consumidores) aún continúa teniendo la mayor relevancia pues más del 95% de negocios tiene este tipo de clientes. Sin embargo, se evidencia la disminución de clientes, principalmente los familiares/amigos/vecinos, pasando de un 33,9% en el estudio de base a un 1,5% en la evaluación final.

Por otro lado, la procedencia de los clientes se concentra en la provincia donde el Proyecto ha intervenido, representando el 51,5%, y un 44,1% procede del mismo distrito de intervención. Como se aprecia las cifras en tanto clientes procedentes de otras regiones se ha mantenido en un 3,4%, deduciéndose que los emprendedores/as han fortalecido su vinculación con el mercado a nivel local,



aun así, el resultado es positivo si consideramos que el mercado de destino de los negocios cubre el nivel distrital y provincial en su mayoría. Complementariamente, la competencia a nivel de negocio, representa en promedio 15,8 empresas del mismo giro en el lugar.

**CUADRO 3.11. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE BIENES, A MAYO 2017.**

(PORCENTAJE)

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Principales clientes. 1/</b>		
Ambulantes	2,5	1,1%
Mayoristas	3,4	1,1%
Consumidores individuales	94,9	95,4%
Empresas de menos de 10 trabajadores	3,4	3,6%
Empresas de más de 10 trabajadores	4,2	0,0
Estado	3,4	0,0
Agente/empresa exportadora	1,7	1,1%
Familiares/amigos/vecinos	33,9	1,5%
Otros	2,5	0,4%
Total	100,0	100,0%
<b>Número de beneficiarios</b>		
	300	301
<b>Procedencia de principales clientes. 1/</b>		
Distrito donde está ubicado el negocio	57,6	44,1%
Provincia donde está ubicado el negocio (incluye alternativa anterior)	31,4	51,5%
Región donde está ubicado el negocio	10,2	2,1%
En otras regiones	3,4	3,4%
En el extranjero	0,0	
Total	100,0	100,0%
<b>Empresas del mismo giro en el lugar</b>		
Promedio de N° empresas	8	15,8
Desviación típica	19,8	30,8

1/ Respuesta múltiple.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

En cuanto a los motivos por los que el negocio se ubica en esa zona, se debe principalmente al espacio disponible o la necesidad de estar ubicado en la vivienda (44,1%); el lugar es una zona céntrica y comercial (34,7%); porque está cerca de mi casa (7,45); y, los clientes están cerca (6,1%).

**CUADRO 3.12: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS EN LA ELECCIÓN DEL LUGAR DEL NEGOCIO, A MAYO 2017.**

(PORCENTAJE)

	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Motivos en la elección del lugar del negocio.</b>		
Porque mi negocio está en mi casa	42,4	44,1%
Porque está cerca de mi casa	5,9	7,4%
Es una zona muy céntrica y comercial	28,8	34,7%
Los proveedores están cerca	1,7	0,0%
Los clientes están cerca	15,3	6,1%
Varias empresas del mismo rubro se ubican aquí	9,3	4,6%
Es más económico el pago de servicios (alquiler de local, otros)	5,9	2,1%
Otro	11,9	4,6%



	Línea de Base	Evaluación Final
Total	100,0	100,0%
Número de beneficiarios	300	300

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL

Una de las debilidades que aún se mantienen en los negocios es su aislamiento en relación a gremios y asociaciones de empresarios. Al respecto, se puede notar una variación negativa ya que solo el 6,1% (18 beneficiarios/as) con negocio mencionaron pertenecer a una asociación de emprendedores o negociantes. En el estudio de base fueron 25 los beneficiarios/as pertenecientes a alguna organización. La disminución de las cifras en la evaluación final, se puede vincular a aquellos negocios creados durante el proyecto (65 negocios). De acuerdo a esta información, los beneficiarios/as afiliados a alguna organización, manifiestan que las ventajas de la afiliación son principalmente tener un local (75,9%), capacitación en mercado (17,2%) y el acceder a información sobre nuevos clientes (6,9%).

**CUADRO 3.13: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS QUE PERTENECEN A ALGUNA ORGANIZACIÓN, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)**

	Línea de base	Evaluación Final
<b>Afiliación</b>		
Afiliado	8,5	6,1%
No afiliado	91,5	93,9%
Total	100,0	100,0%
<b>Ventajas de la afiliación</b>		
Acceder a información sobre nuevos clientes	10,0	6,9%
Acceder a información sobre nuevos proveedores	20,0	0,0
Mejorar la producción	20,0	0,0
Capacitación en mercado	0,0	17,2%
Otro (Tener local)	60,0	75,9%
Total	100,0	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

#### 3.1.4. Participación en el Proyecto.

En general, la gran mayoría de los beneficiarios corroboran haber recibido las capacitaciones ofrecidas por el Proyecto; adicionalmente, la gran mayoría (82,3%) declara haberlas culminado mientras que un 16,6% restante afirma no haber participado en todas las sesiones (ello, debido principalmente a la poca disponibilidad de tiempos a causa de los estudios y el trabajo).

Respecto a la elaboración de los planes de negocios, se observa que el 83,6% llegó a concluirlo, y el 4,3% no logró a terminarlo. Asimismo, se observa que el 65,7% participó en el concurso para acceder al capital semilla. Del cual, el 25,5% declara haber ganado dicho capital, y lo invirtió en insumos y servicios para el mejoramiento o fortalecimiento de su negocio.

Finalmente, sin considerar si ganaron o no el premio de capital semilla, se observó que el 49% de jóvenes ha iniciado o implementado su plan de negocios o mejora, y aquellos que no han podido implementar sus negocios refieren no contar con los recursos económicos.

**CUADRO 3.14. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DEL BENEFICIARIO EN EL PROYECTO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Culminó la capacitación</b>		
Sí culminó	No aplica	82,3%
No culminó	No aplica	16,6%
No participé de las capacitaciones	No aplica	1,1%
Total	No aplica	100,0%
<b>Motivos de no culminación de la capacitación</b>		
Mis estudios me lo impidieron	No aplica	0,0%
Mi trabajo me lo impidió	No aplica	41,1%
No me gusto la capacitación	No aplica	4,5%
Los horarios de la capacitación no me convenían	No aplica	10,7%
El lugar de la capacitación quedaba lejos	No aplica	4,5%
Problemas familiares y/o de salud impidieron que continúe	No aplica	29,5%
Otros	No aplica	9,8%
Total	No aplica	100,0%
<b>Beneficiarios que elaboraron un plan de negocios</b>		
Sí, lo elaboré y lo terminé	No aplica	83,6%
Sí, lo elaboré, pero no lo terminé	No aplica	4,3%
No elaboré el plan de negocios	No aplica	12,2%
Total	No aplica	100,0%
<b>Beneficiarios que participaron para obtener capital semilla</b>		
Sí, participé	No aplica	65,7%
No participé	No aplica	34,3%
Total (%)	No aplica	100,0%
<b>Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla</b>		
Si	No aplica	25,5%
No	No aplica	74,5%
Total beneficiarios q participaron en concurso	No aplica	100,0%
<b>Beneficiarios que implementaron su plan de negocios</b>		
Si, inicié la implementación recientemente	No aplica	18,8%
Si, ya está operando	No aplica	30,2%
No, he podido implementar mi plan	No aplica	51,0%
Total (%)	No aplica	100,0%
Total beneficiarios	No aplica	400

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

La satisfacción del beneficiario con el Proyecto se expresa principalmente en la claridad de los requisitos solicitados (71,7), la comprensión de los cursos de capacitación (70,6%) y en la ayuda para resolver sus dudas (70,2%). En tanto la insatisfacción de los beneficiarios/as se contempla la asistencia técnica para implementar sus planes de negocio/mejora (8,2%).

**CUADRO 3.15. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)**



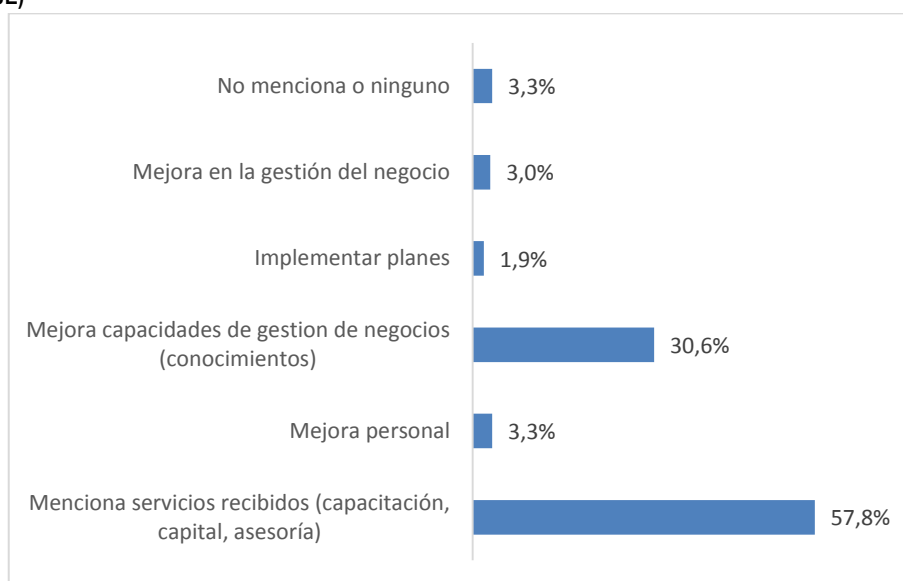
	Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Total
L.1.1. La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto.	71,7%	15,7%	6,9%	4,2%	1,6%	100,0%
L.1.2. La comprensión de los cursos de capacitación.	70,6%	20,4%	5,6%	1,8%	1,6%	100,0%
L.1.3. El tiempo que duraron las capacitaciones.	46,2%	30,7%	12,5%	9,1%	1,6%	100,0%
L.1.4. Los horarios de las capacitaciones.	67,6%	15,7%	8,1%	7,5%	1,1%	100,0%
L.1.5. La ayuda para elaborar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	61,0%	16,2%	8,2%	9,7%	4,9%	100,0%
L.1.6. Las asistencias técnicas para implementar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	41,2%	15,3%	16,4%	19,0%	8,2%	100,0%
L.1.7. La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto.	70,2%	10,4%	7,8%	8,0%	3,6%	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Entre los principales beneficios que han recibido los beneficiarios/as en el Proyecto, se ubican aquellos vinculados los servicios brindados por el proyecto como las capacitaciones y asesorías (57,8%), el aprendizaje en gestión del negocio (30,6%), y un 3,3% que refiere no haber recibido ningún beneficio.

**GRÁFICO 3-6: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: PRINCIPALES BENEFICIOS QUE RECIBIÓ EL BENEFICIARIO/A EN EL PROYECTO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)**



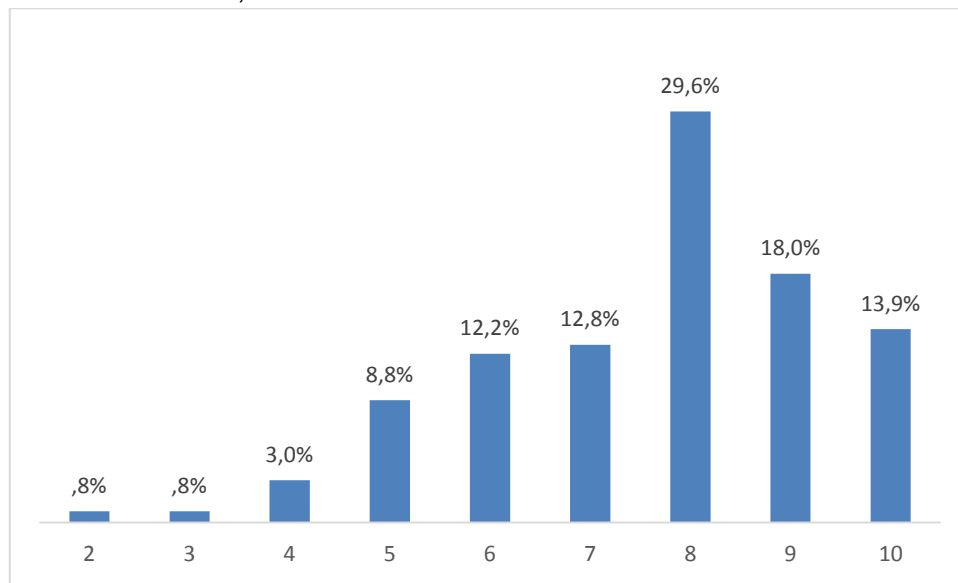
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.



Los beneficiarios/as en promedio, le han dado una calificación al Proyecto de 7,6 en una nota máxima de 10. Asimismo, la calificación con mayor relevancia es 8 con una representación del 29,6% de beneficiarios/as, seguida de la calificación 9 (18%); solo el 0,8% ha calificado el Proyecto con una nota mínima de 2. Sobre esto último, los beneficiarios que han calificado el Proyecto con un mínimo de nota señalan que no recibieron ningún beneficio de asistencia técnica ni económica de parte del Proyecto.

**GRÁFICO 3-7: REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: DISTRIBUCIÓN DE CALIFICACIONES QUE OTORGAN LOS BENEFICIARIOS/AS AL PROYECTO, A MAYO 2017.**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.  
Elaboración: INTERSOCIAL.



### 3.2. Evolución de los indicadores del marco lógico del proyecto.

**CUADRO 3.16: REGION ICA: CUADRO COMPARATIVO DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO.**

Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Evaluación Final
<b>PROPÓSITO</b>			
Los beneficiarios mayores de 30 años residentes en los distritos de Ica, Parcona y La Tinguiña, con ideas de negocio o negocio propio en marcha fortalecerán sus competencias para el emprendimiento para iniciar o mejorar sus negocios.			
Al finalizar. Nivel de conocimientos adquiridos por los beneficiarios sobre la gestión del negocio	N° de beneficiarios con ideas de negocios que elaboran planes de negocios	9	
	N° de beneficiarios con negocios en marcha que elaboran planes de mejora	31	
Al finalizar. Nivel de actitud emprendedora adquirida por los beneficiarios	N° de beneficiarios que completan el programa de formación del Proyecto	0	
<b>COMPONENTE 1.</b>			
Capacitación en gestión de negocios a beneficiarios mayores de 30 años, con ideas de negocios o negocio propio en marcha, en los distritos de Ica, Parcona y La Tinguiña.			
Al 9° mes. Número de beneficiarios con competencias para la creación de nuevos negocios en los distritos de Ica, Parcona y La Tinguiña: 100	N° de beneficiarios con ideas de negocios que declaran conocer planes de negocios	37	
Al 9° mes. Número de beneficiarios con competencias para la mejora de negocios en marcha en los distritos de Ica, Parcona y La Tinguiña: 300	N° de beneficiarios con negocios en marcha que declaran conocer planes de mejora	107	
<b>COMPONENTE 2.</b>			
Implementación de emprendimientos.			
Al 16° mes. Número de beneficiarios que implementan su nuevo negocio: Mínimo 50	N° de beneficiarios que implementan planes de negocios	0	
Al 16° mes. Número de beneficiarios que implementan mejoras en su negocio en marcha: Mínimo 150	N° de beneficiarios que implementan planes de mejora	18	

Fuente: Documento de Proyecto. Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun. – Jul. 2016. Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.





### 3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto.

#### 3.3.1. Pertinencia y relevancia.

##### 3.3.1.1. Alineamiento de la propuesta con sectores económicos potenciales.

El Proyecto busca generar una cultura empresarial en los beneficiarios/as mayores de 30 años de los distritos de Ica, Parcona y La Tinguiña, a través del fortalecimiento de sus capacidades para el emprendimiento de negocios.

En la identificación de las oportunidades de negocio en la provincia elaborado por el Proyecto, se ha identificado 2 sectores económicos principales: comercio y turismo. Asimismo, se hace mención de los principales problemas que se presenta en cada sector, en el caso del comercio es el poco uso de estrategias de mercadeo, y en el turismo se identifica, escasa técnicas de atención al cliente, gestión de proveedores y manipulación de alimentos.

##### *Sectores económicos potenciales en la zona de intervención.*

La economía en la región de Ica se caracteriza por presentar cambios positivos en sus indicadores económicos. Así, el PBI de la región pasó de 10,415,637 millones de soles en el 2008 a 15,233,197 millones de soles en el 2015. La región para el periodo 2008 - 2015 ha registrado un crecimiento de 7,1%, siendo la actividad de construcción la que destaca por su crecimiento (18%). Asimismo, se aprecia que la manufactura es la principal generadora del VAB con un crecimiento del 2,7% y con una participación de 19,4% de VAB departamental<sup>7</sup>; destacando las empresas agroindustriales procesadoras de productos frescos y vitivinícolas.

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1 974,991	13,0	4,8
Pesca y Acuicultura	225, 511	1,5	4,5
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2 383,243	15,6	13,3
Manufactura	2 960,034	19,4	2,7
Electricidad, Gas y Agua	198,990	1,3	9,4
Construcción	1 768,429	11,6	18,3
Comercio	1 482,672	9,7	7,8
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	950,189	6,2	5,6
Alojamiento y Restaurantes	228,421	1,5	6,3
Telecom. y otros Serv. de Información	369,663	2,4	12,5
Administración Pública y Defensa	490,618	3,2	8,0
Otros servicios	2 200,436	14,4	5,1
Valor Agregado Bruto	15 233,197	100,0	7,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015

<sup>7</sup> En: Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Huancayo. 2015. Caracterización del Departamento de Ica.



De igual modo, en el PDCR de Ica se identifica que la región se caracteriza por los siguientes sectores económicos: agropecuario, turismo, pesquero, turismo, industria, minería, siendo relevante la exportación de productos como la alcachofa, paprika, higos, cítricos, hortalizas, entre otros. Para el año 2015 según el BCRP, la manufactura se sitúa como la actividad más importante donde sobresalen los productos como las alcachofas, espárragos, palta y vitivinícolas, siendo sus principales clientes, extranjeros.

Respecto al sector turismo, Ica integra en su seno diversos atractivos arqueológicos, por ser una región costera su geografía es propicia para el deporte de aventura. Para el 2015, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de los 7,7 millones de turistas que llegaron al país, el 2,7% fueron albergados en Ica, siendo los principales destinos las Líneas de Nazca y la Reserva Nacional de Paracas.

Entonces la dinámica economía en la región Ica se sustenta en el sector secundario, siendo la manufactura la base económica y productiva; seguida de actividades primarias (extractivas y agrícolas). Por su parte, los sectores de turismo y comercio propuestos por el Proyecto, evidencian crecimiento, a pesar de su débil participación dentro de la estructura económica de la región, pero son espacios propicios para la generación de emprendimientos.

#### *Oportunidades y necesidades en el grupo de beneficiarios/as*

Respecto a las actividades y problemas que presentan los beneficiarios/as, los entrevistados/as manifiestan que la población mayor de 30 años si bien adolece de capacitaciones y preparación técnica para crear y fortalecer sus emprendimientos, este grupo cuenta con cierta experiencia empírica en negocio, pero débil conocimiento en aspectos comerciales. Asimismo, el criterio de selección (mínimo con 1ero de secundaria y mayores de 30 años), ha limitado de cierta manera el avance de los módulos, principalmente para la elaboración del plan de negocio o mejora, puesto que muchos participantes no tenían conocimiento sobre el manejo de una computadora y mucho menos de programas ofimáticos como Word o Excel.

**CUADRO 3.17: ICA: PERCEPCIONES SOBRE LAS ACTIVIDADES Y PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL GRUPO DE LOS BENEFICIARIOS/AS.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
Equipo técnico (Jefe del Proyecto y Asistente Administrativa)	Una de las debilidades del grupo de beneficiarios/as es que no todos tienen una formación académica de nivel superior, por ello se les dificultaba comprender algunos temas, sobre todo en el manejo de egresos e ingresos, en el cual se hacía uso de un formato en Excel, como eran personas mayores muchos/as nunca habían manejado una computadora.  Respecto, a la continuidad de las actividades al finalizar el proyecto, este contempl formar alianzas estratégicas con actores locales, para el acompañamiento a los beneficiarios/as, acción que ha funcionado con la Cámara de Comercio, pero no con los gobiernos locales, puesto que se percibe el desinterés en apoyar activamente las acciones ejecutadas por el Proyecto.
Equipo ECAP UNMSM (Coordinador general, Especialista y Coordinador)	La informalidad es uno de los problemas en la región, pero claro que es un problema a nivel nacional, se tiene mucho temor a la SUNAT, porque es sinónimo de multas o cierre de los negocios, para ellos.



Actor	Ideas centrales manifestadas
Zonal)	<p>Ica es una región que depende bastante de las agroexportaciones, pero captan principalmente mano de obra barata.</p> <p>Sobre la población a quien se dirige el proyecto (personas de 30 años a más), se solicitó el estudio previo del por qué la selección de esta población, puesto que hay jóvenes con todas las actitudes emprendedoras. Por su parte, la población beneficiaria (algunos) nunca habían manejado herramientas informáticas, esto ha alargado el tiempo de las actividades y se ha buscado apoyo en los asistentes.</p> <p>Es importante que una universidad local apoye, se gana mucho. En caso de Ica, la Univ. nacional tiene muchos problemas, nosotros hemos realizado las capacitaciones en un instituto, tiene un enfoque comercial, se cumplen las horas y se van; en cambio en una Univ. puedes ir fines de semana, sin tener problemas de cumplir un horario fijo.</p>
Capacitadores(as)	<p>La falta de empleo es notable; aquellos que laboran como dependientes lo hacen en el sector agroindustrial; y, aquellos independientes en servicios. Se debería explotar más sectores, por ejemplo, el turismo, promoviendo la gastronomía y servicios.</p> <p>Es bien difícil conseguir empleo, si se dan estas capacitaciones es una alternativa para que puedan "sobrevivir". Existen oportunidades en el sector agroexportador, la gente quiere trabajar en los fundos, pero la mayoría no tiene grado de instrucción.</p> <p>Los participantes tienen niveles educativos variados e ingresaron algunos con ideas de negocios y otros con negocios en marcha. Entonces, para las capacitaciones no fueron seleccionados según estas características para que las clases sean un poco más personalizadas.</p>
Cámara de Comercio de Ica (Director Ejecutivo)	<p>Si bien el sector agroindustrial está creciendo, vemos con preocupación las carreras profesionales y técnicas, ya que no están avanzando mucho, de acuerdo a la preparación en los sectores dinámicos de la región, se requiere hacer una buena coordinación de qué carreras fortalecer y cuáles no. Entonces, Las carreras técnicas y profesionales no se direccionan a la mano de obra que se requiere en el sector agroindustrial.</p> <p>El comercio y servicios demanda también mano de obra, pero se ve que no es calificada.</p>
Beneficiarios/as (con negocios en marchas y con ideas de negocios)	<p>En la región, falta oportunidades de capacitación, para que las personas tengan conocimientos de cómo crear un negocio propio. No existen oportunidades para las personas mayores.</p> <p>Las necesidades de la población se vinculan a que las instituciones consuman lo que produce la región, es decir, que no se recurra a Lima, sino de insumos locales. También tratar que el informal alcance la formalidad.</p> <p>Para quienes ya teníamos un nivel educativo superior, las clases nos parecían interesantes pero repetitivas, se debió clasificar a los participantes para así poder avanzar los temas de acuerdo a las necesidades.</p>

Fuente: Entrevistas a actores/as locales, abril 2017.

Cabe señalar, que, frente a las oportunidades para el desarrollo de emprendimientos, los actores/as locales señalan que la región presenta grandes oportunidades en la actividad turística y de servicios, sobre todo por los atractivos turísticos con los que cuenta y la práctica de deportes de aventura. Otro aspecto importante es el limitado apoyo que puedan recibir los emprendedores/as de los gobiernos locales, y el acompañamiento técnico constante que les puedan brindar para que sus negocios sean sostenibles.



Frente a los escasos programas de capacitación en la región, los/las actores/as locales ven el proyecto como una buena oportunidad de fortalecer capacidades emprendedoras en personas mayores de 30 años, para así crear o fortalecer negocios vinculados principalmente a servicios.

**CUADRO 3.18: OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS EN LA REGIÓN ICA SEGÚN OPINIÓN DE LOS/LAS ACTORES/AS LOCALES.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
Equipo técnico (Jefe del Proyecto y Asistente Administrativa)	<p>En Ica ha aumentado mucho el comercio y exportación, a raíz del terremoto e inundación Ica ha surgido, la población ha buscado oportunidades para vivir.</p> <p>Se percibe en la región y también en los negocios/ideas presentados en el proyecto, el interés de los/las emprendedores en el sector servicios: restaurantes, peluquerías, juguería, entre otros.</p> <p>En relación a las alianzas estratégicas, deberían participar activamente los gobiernos locales y las empresas privadas para así, culminado el proyecto, estas instituciones locales puedan dar continuidad al apoyo de los/las participantes. Solo hemos logrado formalizar compromisos con la Cámara de Comercio.</p> <p>La capacitación, ha sido importante porque ha mejorado los conocimientos, formación personal y desenvolvimiento de los participantes. También, han mejorado en sus ventas, porque tienen otra visión, aunque más se percibe en los ganadores.</p>
Equipo ECAP UNMSM (Coordinador general, Especialista y Coordinador Zonal)	<p>Existe mucho potencial en la población participante, principalmente en quienes tienen un negocio, puesto que tienen experiencia empírica y con ello se puede fortalecer lo teórico vinculado a gestión de negocios. Sin embargo, también debería apuntarse a los jóvenes.</p> <p>Entre los participantes/as había negocios principalmente de comercio y servicios, en este último había uno de estimulación temprana que impactó porque la salud y educación es importante en la región y a nivel nacional. Otros negocios eran: salón de belleza, restaurante, catering, taller de electrónica, entre otros.</p> <p>Es importante continuar con el acompañamiento una vez culminado el proyecto, también se podría armar un grupo virtual para formalizarlos, aprovechar actividades para difundir sus negocios. A raíz del proyecto, estamos haciendo un programa de aprendizaje para adultos porque encontramos que muchas personas están recibiendo su dinero del AFP, entonces darles oportunidades para que generen sus propios negocios.</p> <p>Es evidente el interés de algunos participantes, porque continúan llamándonos o a los docentes para hacerlos consultas sobre sus negocios o preguntando si algunas de las actividades del proyecto van a continuar.</p>
Capacitadores(as)	<p>La mitad de participantes mostró interés en las capacitaciones, ya que la mayoría tenía un trabajo dependiente, o tenían que hacerse cargo de sus hijos, principalmente las mujeres, lo que limitaba la asistencia muchas veces. Pero, el proyecto les brindó alimento o refrigerio a los/ estudiantes, de ellos dependía el esfuerzo.</p> <p>Los negocios que presentaban eran principalmente, restaurantes, juguería, un 5% estimulación temprana, 10% ropa.</p> <p>Se formaron en ser personas más humanas, surgió el compañerismo, formación de redes sociales porque hasta el día de hoy entre ellos se visitan o me llaman para hacerme algunas consultas.</p> <p>Este proyecto debería replicarse en zonas rurales, donde las necesidades son más grandes y requieren herramientas para que alcancen un autofinanciamiento. La motivación es importante</p>



Actor	Ideas centrales manifestadas
	<p>porque algunos tienen el negocio como único sustento, otros como una cosa más.</p> <p>En una intervención similar, debería hacerse más hincapié en las visitas domiciliarias, puesto que es ahí, donde los profesores pueden asesorarlos personalmente según el tipo de negocio.</p>
Cámara de Comercio de Ica (Director Ejecutivo)	<p>Indudablemente en el sector de agroexportación se está manteniendo el nivel de empleo en Ica. A partir de las estadísticas se ha mejorado, y en gran parte se debe a este sector. Después viene el tema de servicios.</p> <p>También es importante vincular las carreras profesionales y técnicas con la demanda del empresariado, fortaleciendo las capacidades de los jóvenes.</p> <p>Si el proyecto se volviera a dar, se debería mejorar la difusión, aun así, en un mediano plazo que ha funcionado el proyecto ha permitido que los participantes adquieran conocimientos básicos sobre la gestión de sus negocios.</p> <p>Se ha llamado la atención a la comunidad de qué deberíamos trabajar más técnicamente</p>
Beneficiarios/as (con negocios en marchas y con ideas de negocios)	<p>Para la mayoría de personas que participamos, los temas fueron nuevos y lo que más se nos dificultó fue el manejo de Excel. Para la elaboración y presentación de los planes de negocio o mejora, teníamos que manejar Word y Excel, los profesores nos ayudaron, algunos nos citaban en grupos en sus casas para apoyarnos. Se percibe que algunos participantes se desanimaban porque nunca habían manejado una computadora.</p> <p>A nivel de toda la región, no he conocido ni escuchado sobre proyectos como este que apoyen a personas mayores de 30 años.</p> <p>El proyecto, ha permitido capacitarnos y mejorar nuestros negocios, pero también seguir en contacto con algunos compañeros, que hasta el día de hoy nos visitamos.</p>

Fuente: Entrevistas a actores/as locales, abril 2017.

Ante esta situación, el Proyecto responde pertinentemente promoviendo la generación de emprendimientos vinculados a servicios (comercio y turismo), brindándoles herramientas para que puedan insertarse en el mercado económico local.

### 3.3.1.2. Focalización y servicios dirigidos a los emprendedores/as.

La ejecución de la focalización estuvo a cargo de la ECAP San Marcos y la supervisión y verificación de los beneficiarios/as a cargo del equipo técnico del Proyecto, para ello se definió una estrategia de selección de participantes.

Los criterios para seleccionar a los beneficiarios/as fueron los siguientes: mayores de 30 años a más, DNI vigente, nivel educativo mínimo a 1ero de secundaria, con residencia o ubicación del negocio en los distritos de intervención, con idea de negocio o negocio en marcha no mayor a 2 años, e ingresos no mayores de 2000 soles mensuales.

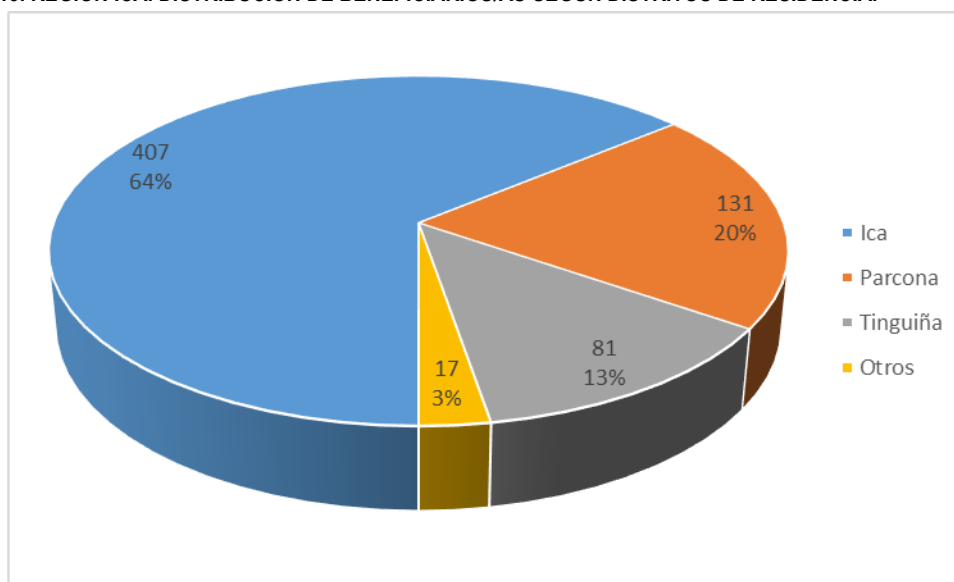
- La primera etapa ha sido la focalización, que ha estado a cargo de la ECAP y se ha contado con 2 focalizadores que han identificado a los/las potenciales beneficiarios/as en espacios



como los mercados, CEO'S y en el comercio ambulatorio. Asimismo, se ha realizado el llenado de fichas de inscripción dadas por el Programa Impulsa Perú.

- Respecto a la selección de beneficiarios/as, estos han pasado por una etapa de inscripción y sus datos han sido ingresados al sistema del MTPE, inscribiéndose 633 personas, el programa Impulsa Perú ha realizado la verificación de datos, seleccionando 400 beneficiarios/as, quienes previamente han pasado una entrevista a cargo de psicólogos de la ECAP, denominados como "evaluadores del perfil del emprendimiento".
- Respecto al criterio de residencia, el 97,3% de beneficiarios/as pertenecen a los tres distritos de intervención (Ica, Parcona y La Tinguiña) y el 2,7% a otros distritos (Chincha, San Jerónimo, Palpa, etc.), la gran mayoría se ubica en el distrito de Ica (67%).

**CUADRO 3.19. REGIÓN ICA. DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIARIOS/AS SEGÚN DISTRITOS DE RESIDENCIA.**



Fuente: Padrón de beneficiarios/as del Proyecto

Sobre la estrategia de promoción y convocatoria, el documento del Proyecto propuso realizar lo siguiente: lanzamiento del proyecto, focalización, difusión mediante afiches, spots radiales y volantes.

**CUADRO 3.20. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS.**

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Selección de beneficiarios/as		
Promoción y difusión	4 campañas	4 campañas
Registro de potenciales beneficiarios	500 personas	634 personas
Selección de beneficiarios	400 Beneficiarios/as	400 Beneficiarios/as
Verificación de información proporcionada	100 Beneficiarios/as	100 Beneficiarios/as



Fuente: Informes Mensuales.

A partir de las entrevistas realizadas a los emprendedores/as, se evidencia las distintas estrategias usadas durante la etapa de difusión y convocatoria. Los/las beneficiarios/as entrevistados en su mayoría señalan haberse enterado del proyecto por volantes, que algún familiar o conocidos les ha alcanzado; en el caso del distrito de Ica, refieren haberse enterado en la difusión realizada en los mercados o el recibimiento directo de algún folleto informativo.

Al respecto se verifica que el equipo cumplió con la estrategia programada, sin embargo, se evidencia debilidad en la difusión principalmente en los distritos como Parcona y La Tinguña, aun así, se logró informar y coordinar con la Cámara de Comercio de Ica.

### Capacitaciones

Según el documento de formulación del Proyecto, el curso de capacitación estuvo a cargo de la ECAP San Marcos y dividido en tres módulos: competencias blandas, gestión de negocios y elaboración de planes, los mismos que comprendieron el desarrollo de actividades como: formación emprendedora, gestión de negocios y acompañamiento para la elaboración de planes de negocios y/o planes de mejora. La metodología aplicada durante las capacitaciones fue: aprendizaje experimental con el objetivo de interiorizar principios mediante la experiencia, desarrollando una consciencia a partir de recursos y desempeño propio del participante.

Como se detalla en el siguiente cuadro, las capacitaciones estuvieron dirigidas a varones y mujeres diferenciándose según el Proyecto lo impartido para aquellos con negocio nuevo y negocio en marcha. Respecto a la duración de cada módulo, el primero tiene una duración de 20 horas, el módulo 2 de 40 horas, y el último módulo de 80 horas.

**CUADRO 3.21. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: PLAN DE CAPACITACIÓN.**

Unidad temáticas	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Módulo 1: Habilidades blandas	20	20
Habilidades empresariales	5	5
Habilidades para la innovación	5	5
Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo	5	3
Habilidades sociales y de comunicación	5	2
Módulo 2: Gestión de emprendimiento / Aceleración de empresas	40	40
El desafío de emprender	5	-
Detección de oportunidades de negocio	5	-
Desarrollo de la solución de negocio	5	-
Validación de mercado	5	-
Validación financiera	5	-
Modelo de operación	5	-
Práctica de ventas	5	-
Práctica de ELEVATOR PITCH	5	-



Unidad temáticas	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Detección de oportunidades de mejora	-	5
Revisión del modelo de negocio	-	5
Indicadores clave del negocio	-	5
Herramientas de gestión	-	5
Gestión comercial	-	5
Gestión de equipos de trabajo	-	5
Validación del modelo de negocio	-	5
Práctica de ELEVATOR PITCH	-	5
Módulo 3: Elaboración de planes de negocio / mejora	80	80
Descripción del negocio	5	-
Asesoría personalizada	10	-
Análisis del mercado	5	-
Asesoría personalizada	20	-
Análisis técnico	5	-
Asesoría personalizada	10	-
Evaluación económica	5	-
Asesoría personalizada	20	-
Diagnóstico del negocio	-	5
Asesoría personalizada	-	10
Análisis del mercado	-	5
Asesoría personalizada	-	20
Análisis técnica	-	5
Asesoría personalizada	-	10
Evaluación económica	-	5
Asesoría personalizada	-	20

Fuente: Documento del Proyecto.

Para el desarrollo de las capacitaciones se distribuyó a los 400 participantes en dos grupos de 200 (iniciando en distintas fechas las capacitaciones para cada grupo), distribuyéndose estos en 8 aulas de 25 personas. Respecto al aspecto geográfico, las capacitaciones se realizaron de manera centralizada en la ciudad de Ica, en los ambientes del Instituto UNITEK. Los profesores encargados de los respectivos módulos, son profesionales con experiencia en gestión de negocios tanto de Lima como de Ica, contratados por la ECAP San Marcos.

La distribución de los/as beneficiarios/as en las aulas se ha realizado sin criterio alguno, ya que, a partir de las entrevistas, refieren que se intentó con el 1er grupo separar a aquellos con ideas de negocio de negocios en marchas, sin embargo, no se realizó a pesar que, en el documento del Proyecto, los módulos 2 y 3 tienen temáticas diferentes para cada tipo.

En cuanto a lo señalado por los emprendedores/as entrevistados/as, las capacitaciones han estado divididas en teóricas y prácticas; los temas que mayor dificultad han presentado en ellos es sacar sus ingresos y egresos, puesto que requerían usar un programa en Excel, siendo dificultoso porque muchos de los participantes no manejaban herramientas informáticas. Los profesores absolvían sus





dudas, aun así, los participantes requirieron reforzamiento en el uso del Excel y Word, siendo necesario que cada docente cuente con un asistente.

En líneas generales los actores/as locales manifiestan que la limitada formación académica de los beneficiarios/as confinó de cierta manera el entendimiento en temas de ingresos, egresos, gastos y el manejo de herramientas informáticas, motivo por el cual algunos desertaron en las primeras capacitaciones. A pesar de la no distribución de aquellos con idea de negocio y negocio en marcha, los profesores han tratado de estandarizar las capacitaciones para cubrir las expectativas de todos los participantes. Otra de las razones sobre la deserción fueron los horarios, ya que mucho beneficiarios/as ya han formado sus familias y requerían hacerse cargo del hogar y/o trabajaban, por ende, se les complicaba asistir a las capacitaciones en los horarios pactados.

#### *Asesorías en planes de negocios*

Las asesorías para la formulación de planes de negocios y mejora, perteneciente al Módulo 3 de la programación de las capacitaciones, se programó para que cada beneficiario/a reciba asesorías personalizadas y grupales, y estuvieron a cargo de los profesores de los primeros módulos. Según las entrevistas realizadas, algunos emprendedores/as recibieron asesoría en sus negocios, pero principalmente durante las capacitaciones, es decir, en las aulas, ya que para elaborar sus planes de negocio o mejora requerían manejar Word y Excel, para ello requirieron el apoyo de los docentes y asistentes.

#### *Implementación*

Por acuerdo entre el Programa Impulsa Perú, ECAP San Marcos y FONDOEMPLEO, la fase de implementación planificada después del concurso del capital semilla, fue modificada previa a esta actividad. El sustento de parte de la ECAP ha sido que era necesario implementar el negocio previo a la entrega del capital porque de esa manera el docente puede intervenir en la formalización del negocio (siendo uno de los objetivos de esta etapa).

Esta etapa ha contemplado la visita de parte de los/las docentes a la vivienda o negocio del beneficiario/a para el levantamiento de información fotográfica, asesoramiento sobre el negocio y formalización del mismo; dirigido principalmente a los beneficiarios/as con negocio en marcha.

#### *Concurso del capital semilla*

La realización de los 3 módulos de capacitaciones y la implementación concluyó con la realización de los planes de negocio y planes de mejora, para dar paso al concurso del capital semilla. Para ello se siguieron 3 pasos, según el documento del Proyecto:

- Sustentación y exposición de los planes de negocios/mejora
- Interrogantes planteadas por parte del jurado
- Entrega de actas de calificación



El concurso de capital semilla se programó en el distrito de Ica. Los jurados seleccionados para esta etapa del proyecto han sido denominados como “Comité Evaluador” y estuvo conformado por un representante del Programa Impulsa Perú, ECAP San Marcos y un empresario local. Respecto a los criterios de evaluación consideraron varios aspectos como se detalla a continuación:

**CUADRO 3.22. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: CRITERIOS DE EVALUACIÓN.**

Criterio	Puntaje
Total	100
Idea de negocio	
Claridad, originalidad, innovación o diferenciación	10
Estudio de Mercado	
Identificación del segmento del mercado a actuar (tamaño, estructura, tendencia)	20
Estrategia de Marketing	
Análisis de ventajas competitivas y propuesta de valor	10
Propuesta técnica	
Diseño de producto, proceso, recursos	15
Evaluación Económica	
Inversión estimada, costos unitarios, flujos de caja	20
Capacidad de aporte propio del participante	
Aporte propio	5
Sustentación	
Claridad y consistencia de lo expuesto	20

Fuente: Documentos del Proyecto

Complementariamente, aquellos beneficiarios/as que participaron del concurso debían cumplir ciertos requisitos adicionales para hacerse acreedores del capital semilla:

- Asistencia a las capacitaciones
- Nota final aprobatoria de los 3 módulos de capacitación
- RUC activo del negocio (incluida en la etapa de implementación)
- Puntaje aprobatorio del concurso

El objetivo del concurso fue seleccionar 40 ganadores del capital semilla (30 con planes de mejora y 10 con planes de negocio), haciéndoles entrega de 3 500 soles (en bienes y servicios). La entrega del capital semilla lo ha realizado la ECAP San Marcos con la supervisión del programa Impulsa Perú, para ello los participantes previamente han presentado 3 proformas sobre los bienes y servicios requeridos, los mismos que han sido usados para las compras en el monto del capital designado por participantes. A partir de las entrevistas, los beneficiarios/as han manifestado su incomodidad de haber podido participar del concurso porque no cumplían con el requisito de tener un RUC activo el proceso se ha alargado por la falta de asesoría, a pesar que han cumplido con las asistencia y nota aprobatoria de los módulos de capacitación.



### 3.3.1.3. Sinergias con aliados/socios de la zona de intervención

Respecto a la sinergia con actores/as locales, el Proyecto ha realizado alianzas estratégicas principalmente con la Cámara de Comercio de Ica y ha tenido reuniones con el alcalde del Municipio de Parcona y representantes del Municipio Regional; los roles que ha cumplido cada actor ha variado según cada etapa del Proyecto, aunque esta no ha tenido una actuación marcada en el mismo:

#### *Actores aliados al Proyecto*

- *Municipios:* según la entrevista realizada al Programa Impulsa Perú, se han ingresado documentos a los municipios con el objetivo de tener una reunión informativa con los alcaldes. En el caso de La Tinguiña, el pedido no fue aceptado; en Parcona se ha tenido una reunión y en Ica se ha logrado informar a las autoridades. Sin embargo, con ninguno de los municipios se tiene un convenio de apoyo de ningún tipo (logístico, acompañamiento, etc.), por ende, las coordinaciones y apoyo no han sido evidentes.
- *Cámara de Comercio de Ica:* se ha firmado un acta de compromisos asumidos entre el Programa Impulsa Perú y la Cámara de Comercio con el objetivo que la última institución referida de continuidad a algunas acciones del Proyecto. Asimismo, se ha observado que, durante la ejecución del proyecto, la Cámara de Comercio, ha acompañado a la IE en algunas capacitaciones.

La articulación con distintos actores/as locales según lo observado ha sido un vínculo de informar las acciones de proyecto, más no de concretar acciones para el apoyo a los beneficiarios/as durante y después del proyecto.

#### *Actores que deberían considerarse en futuros proyectos*

Si bien los actores/as entrevistados/as reconocen la presencia de autoridades y empresarios en los distritos de intervención, afirman que deberían ser las autoridades locales aquellos actores activos en el proyecto y en la promoción de actividades similares que fortalezcan las capacidades emprendedoras de la población. Asimismo, se debería apuntar a una participación activa respecto al empoderamiento no solo de los beneficiarios/as sino de la población en general que permita tener resultados positivos que contribuyan a la sostenibilidad del Proyecto.

Actor	Ideas centrales
Equipo técnico	Se percibe el desinterés de las autoridades locales, en un apoyo constante, pero son ellos los llamados a dar continuidad a las actividades de capacitación de los beneficiarios/as.  También deberían involucrarse todos los sectores vinculados a los negocios de los participantes, porque se necesita un trabajo en equipo. Estos actores podrían incorporarse sobre todo en la etapa de asesoría.



Actor	Ideas centrales
ECAP San Marcos	Deberían involucrarse las empresas del sector y el gobierno local.  Es importante que una universidad local apoye, se gana mucho, sobre todo en el aspecto de ambientes, puesto que en una universidad pública está disponible para el horario que se requiera a diferencia de una institución privada.
Capacitadores	Se debería contemplar el trabajo con la universidad de la zona, puesto que ya conocen la realidad y las necesidades de la población.  Si el proyecto exigía la formalización de los negocios, se debió contemplar una alianza con la SUNAT para la sensibilización a los participantes.
Cámara de Comercio de Ica	Es importante vincular a los institutos y universidades superiores para que su oferta educativa se articule con la demanda de los sectores económicos.  En ese sentido es importante el apoyo de las autoridades regionales, las universidades, institutos e incluso el mismo MINEDU.

Fuente: Entrevistas a actores/as locales. Abril 2017.

#### 3.3.1.4. El proyecto y la estrategia de intervención

Respecto a la coherencia y calidad en la formulación del Proyecto, de acuerdo a la metodología del marco lógico, se observa lo siguiente:

- El análisis de problemas es reemplazado por un análisis de oportunidades. En ese sentido, no se identifica directamente el problema central a solucionar ni tampoco sus posibles causas. El diagnóstico se concentra fuertemente en la caracterización.
- Debido a que no existe un análisis de problema, tampoco se ha realizado el análisis de objetivos correspondiente. No obstante, la estrategia planteada en el marco lógico mediante sus tres niveles (Fin, Propósito y Componentes) es coherente y responde a las necesidades, problemas y potencialidades del ámbito de intervención.
- La formulación de indicadores cuenta con los elementos centrales de cantidad, calidad y tiempo.
- Las actividades consideradas en cada componente se corresponden adecuadamente con los resultados propuestos y consideran las acciones mínimas necesarias para el logro de los mismos, como es la capacitación, la asistencia técnica y acompañamiento, la facilitación de capital semilla y la promoción y difusión de los negocios.



### 3.3.2. Efectividad.

#### 3.3.2.1. Efectividad en la focalización de los beneficiarios.

La focalización de los beneficiarios se realizó definiendo, primero, un perfil del joven objetivo del Proyecto y, segundo, precisando una estrategia de localización de éstos al interior del ámbito de intervención.

Sobre el primer punto, el documento de formulación del Proyecto propone el perfil del joven objetivo: mayores de 30 años a más, DNI vigente, nivel educativo mínimo a 1ero de secundaria, con residencia o ubicación del negocio en los distritos de intervención, con idea de negocio o negocio en marcha no mayor a 2 años, e ingresos no mayores de 2000 soles mensuales.

La realización de las actividades de focalización, se ha llevado a cabo como se detalla a continuación:

1. Promoción y convocatoria (4/4)
2. Registro de participantes (634/500)
3. Selección de beneficiarios/as (400/400)

#### 3.3.2.2. Efectividad en la selección de beneficiarios

Para la fase de selección de los/las beneficiarios/as, se empleó un conjunto de criterios que permitieran identificar las características deseadas en términos de edad y situación de emprendedurismo.

El procedimiento seguido fue tal como se propuso en el documento de formulación. Primero, los focalizadores han llenado unas fichas de inscripción de los potenciales beneficiarios/as, las mismas que han sido supervisadas y observadas por el equipo técnico de Impulsa Perú, otros han llegado a las oficinas del proyecto para la inscripción. Segundo, las fichas de registro han sido ingresadas al sistema del MTPE, en el cual se ha ido depurando a aquellas personas que no cumplían los requisitos. Tercero, los beneficiarios han tenido que corroborar sus datos presentando copia de DNI y recibo de agua o luz.

**CUADRO 3.4. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: PERFIL DEL BENEFICIARIO.**

Criterios / procedimientos de focalización	Programado	Ejecutado
Residencia geográfica	Residencia o negocio en distritos de intervención	97,3% realizado según lo previsto.
Grupo etario	Mayores de 30 años a más	Realizado según lo previsto.
Nivel educativo	Mínimo 1ero de secundaria	Realizado según lo previsto.
Situación de emprendedurismo	Con ideas de negocio.	Realizado según lo previsto.
	Con negocios en marcha.	Realizado según lo previsto.

Fuente: Documentos del Proyecto, padrón de beneficiarios.

Elaboración: INTERSOCIAL.



### 3.3.2.3. Efectividad en la capacitación en planes de negocios y planes de mejora

Tal como estuvo previsto en el documento de proyecto, una vez identificados y seleccionados los/las beneficiarios/as del Proyecto, se dio inicio a las capacitaciones.

La metodología empleada en las capacitaciones en planes de negocio, se desarrolló mediante tres módulos: i) competencias blandas, ii) gestión de negocios, y iii) elaboración de planes, los mismos que comprendieron el desarrollo de actividades como: formación emprendedora, gestión de negocios y acompañamiento para la elaboración de planes de negocios y/o planes de mejora. La metodología aplicada durante las capacitaciones fue de aprendizaje experimental.

El desarrollo de las capacitaciones, estuvo a cargo la ECAP San Marcos, por lo cual contrataron especialistas de Lima e Ica, cumpliendo funciones de capacitadores y asesores en planes de negocios en las zonas de intervención. Es así que los beneficiarios/as estuvieron distribuidos en 2 grandes grupos de 200 personas, y cada uno dividido en 8 aulas de 25 personas. Todas las capacitaciones se realizaron en la ciudad de Ica.

**CUADRO 3.4. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DE LOS BENEFICIARIOS EN LAS CAPACITACIONES.**

Actividad	Programada	Ejecutado
Beneficiarios/as que ingresaron a la capacitación	400	400
Beneficiarios/as que concluyeron la capacitación	400	358
Beneficiarios/as que culminan sus planes de negocios/mejora	400	307

Fuente: Entrevistas al equipo técnico.

Las capacitaciones han estado divididas en tres módulos, con horas específicas para cada caso, como se señala a continuación:

**CUADRO 3.5. REGIÓN ICA. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EMPRENDIMIENTO.**

GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO	AULAS	HORAS PEDAGÓGICAS
Competencias blandas	8	20
Gestión de negocios	8	40
Elaboración de planes	-	80

Fuente: Documento de Proyecto e informes

Si bien en el documento del Proyecto se puntualiza las horas y sesiones correspondiente para las capacitaciones, el equipo de Impulsa Perú y la ECAP San Marcos establecieron los horarios, los mismo que luego han sido propuesto a los/las participantes para su elección. En ese sentido, las capacitaciones se han realizado 4 veces por semana, los participantes podían elegir entre las clases de sábado y domingo (8:30 am – 5:00 pm) o lunes y miércoles (5:00 pm – 9:00 pm). Gracias a ello, el Proyecto logró capacitar a 358 jóvenes.

El tipo de negocio que presentaron en sus planes de negocio/mejora, según manifestaron en las entrevistas, fueron: servicios (restaurantes, salón de belleza, internet, snack, estimulación temprana), comercio (bodegas, madera), y productivo (vino). Asimismo, señalan que la metodología



fue adecuada, dinámica y motivadora, aunque para aquellos que tenían nivel superior sugieren que debieron seleccionarlos para que las clases no sean repetitivas, puesto que ellos tenían conocimientos básicos, sobre todo en el manejo de herramientas informáticas; también les hicieron entrega de materiales de trabajo como lapiceros, cuadernos, maletín, entre otros; respecto a la asistencia, refieren la falta de compromiso de algunos emprendedores o las limitaciones (estudio, trabajo, familiares) para continuar asistiendo a las capacitaciones. La implementación de las capacitaciones, en términos generales, se realizó según lo previsto.

Los profesionales entrevistados del equipo técnico del proyecto, manifiestan que algunos/as jóvenes han tenido dificultades, principalmente aquellos con nivel educativo bajo a quienes se les complicaba entender aspectos como el manejo del Excel para sacar sus cuentas; Sin embargo, los docentes y asistentes buscaron estrategias para estandarizar los temas trabajados.

La otra dificultad ha sido que no todos los salones (del 2do grupo) han iniciado paralelamente, por ello, ya iniciada las clases se han integrados participantes nuevos o han sido cambiados de otras aulas, lo que ha despertado incomodidad en los docentes y participantes. Del mismo modo, los docentes y beneficiarios/as sugieren que se debió clasificar a los/las participantes con ideas de negocio y negocio en marcha, para así darles asesorías personalizadas y talleres específicos para cada tipo. Finalmente, los beneficiarios/as consideran que no ha existido claridad en la comunicación, respecto a lo que iban y no obtener del proyecto.

#### 3.3.2.4. Concurso del capital semilla

La realización de los 3 módulos de capacitaciones y la implementación concluyó con la realización de los planes de negocio y planes de mejora, para dar paso al concurso del capital semilla. Para ello se siguieron 3 pasos, según el documento del Proyecto:

- Sustentación y exposición de los planes de negocios/mejora
- Interrogantes planteadas por parte del jurado
- Entrega de actas de calificación

El concurso se realizó en la ciudad de Ica, en distintas fechas, en la cual han participado 197 beneficiarios/as según lo referido por el equipo técnico. Los criterios de evaluación consideraron varios aspectos: identificación de clientes, competencia, mercado, estimación de venta, proceso productivo, costos de inversión, capital inicial, entre otros. El "Comité Evaluador" estuvo integrado por un representante del Programa Impulsa Perú, ECAP San Marcos y un empresario local.

Respecto al capital semilla, fueron 40 beneficiarios/as los ganadores (10 con idea de negocio y 30 con planes mejora), haciéndoles entrega de 3 500 soles. El capital semilla no fue entregado en efectivo, sino en productos y servicios, información que ha sido corroborada en las entrevistas; personal de la ECAP San Marcos y el programa Impulsa Perú, acompañaron a cada ganador/a en la compra de herramientas, insumos, consultorías, entre otros.



### 3.3.3. Eficacia.

A partir de la información obtenida, las actividades programadas en la formulación del Proyecto se han realizado en su mayoría, en tanto: selección de beneficiarios/as, capacitaciones, asesorías, concurso del capital semilla y monitoreo, añadiendo a las actividades la realización de ferias y talleres. Todas estas etapas han sido relevantes para los resultados finales del Proyecto, por ende, su realización en tiempo y metas ha sido indispensable.

#### 3.3.3.1. Actividades realizadas:

- La convocatoria y selección de beneficiarios con ideas de negocios y negocios en marcha:

El documento de formulación propone la selección de 400 participantes: 100 con idea de negocio y 300 con negocios en marcha, presentándose la primera diferencia. Segundo, para los criterios de selección se percibe una ligera diferencia entre participantes con ideas de negocios y negocios en marcha: copia de DNI, completar ficha de participante (idea de negocio/negocio en marcha); asimismo, se realizó la verificación de datos brindados por los participantes. Los/las actores/as entrevistados/as, manifiestan que la diferenciación en tanto selección fue la adecuada porque en la zona existen negocios que requieren ser fortalecidos y, por otro lado, la falta de oportunidades laborales para las personas adultas fomenta la creación de emprendimientos por necesidad.

**CUADRO 3.3. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: FOCALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE JÓVENES.**

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Selección de participantes	400	400
Con ideas de negocio	100	100
Con negocios en marcha	300	300

Fuente: Informes del Proyecto, padrón de beneficiario/as.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Sobre el cronograma previsto para el inicio del Proyecto se programó para junio del 2015, según convenio, sin embargo, la demora administrativa y la organización del equipo de trabajo y la entidad capacitadora, fomentó que la fecha de inicio se modificó a inicios del 2016. Realizándose la etapa de convocatoria y selección en los siguientes meses:

**CUADRO 3.3. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: CRONOGRAMA Y CANTIDAD PREVISTA EN LA FOCALIZACIÓN.**

Criterios / procedimientos	Meses de ejecución	Programado	Ejecutado
Convocatoria	Enero – marzo 2016	500 inscritos	633 inscritos
Selección	Febrero – mayo 2016	400 Beneficiarios/as	400 Beneficiarios/as
Verificación		100 Beneficiarios/as	100 Beneficiarios/as

Fuente: Informes del Proyecto, entrevista al Equipo técnico e informes mensuales.

Elaboración: INTERSOCIAL.





Según los informes mensuales, el proceso de focalización y convocatoria se realizó de enero a marzo del 2016; la inscripción de enero a mayo; y la selección de febrero a mayo 2016. En esta etapa la ECAP San Marcos y el equipo técnico de Impulsa Perú, han compartido responsabilidad, puesto que los primeros tenían a su cargo realizar la focalización e inscripción (mediante fichas del MTPE) de los potenciales beneficiarios/as, una vez concluido ello, el equipo técnico ingresaba los datos de la ficha al sistema del MTPE.

Las dificultades que se ha presentado para el equipo ejecutor, son: i) dificultad de encontrar personas mayores de 30 años interesadas en participar del proyecto; ii) obtener la cuota de personas con negocio en marcha (300); y el escaso apoyo de los gobiernos locales para ubicar a potenciales beneficiarios/as. En el caso de Parcona y La Tinguña se percibe que la difusión del proyecto no ha tenido relevancia en la población, puesto que algunos beneficiarios/as reconocen que no se enteraron en sus zonas de residencia, sino en el distrito de Ica.

Entre las ventajas se ha identificado: el impacto causado a la población positivamente por el renombre de la universidad San Marcos y el MTPE, lo que atrajo a los participantes; la cercanía de los distritos de Parcona y La Tinguña hacia Ica, para así llegar a las capacitaciones y oficina del proyecto.

- Capacitación:

Las capacitaciones estuvieron dirigidas tanto a varones y mujeres con ideas de negocio y negocio en marcha. Se distribuyó a los/las beneficiarios/as (400) en dos grupos de 200 personas, la misma que estuvieron distribuidos en 8 aulas de 25 personas. En el primer módulo I de Competencias Blandas se abordó temas generales dirigidos a todos los participantes; en los módulos II y III la temática varió según el beneficiario/a (idea de negocio/negocio en marcha).

Si bien en los informes de supervisión se señala el cumplimiento de la cuota de participantes a las capacitaciones, en la evaluación final se ha identificado que no todos los beneficiarios/as han logrado culminar la referida etapa. Como se aprecia en el cuadro, el 82,3% de encuestados manifestó haber culminado la capacitación, y un 1,1% no logró participar de la misma. Aquellos participantes que no culminaron la capacitación sustentaron las causas vinculadas al impedimento de tiempo trabajo (41,1%), y problemas familiares (29,5%).

**CUADRO 3.23. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DEL BENEFICIARIO EN LA CAPACITACIÓN, A MAYO 2017.****(PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Culminó la capacitación</b>		
Sí culminó	No aplica	82,3%
No culminó	No aplica	16,6%
No participé de las capacitaciones	No aplica	1,1%
Total	No aplica	100,0%
<b>Motivos de no culminación de la capacitación</b>		
Mis estudios me lo impidieron	No aplica	0,0%
Mi trabajo me lo impidió	No aplica	41,1%
No me gusto la capacitación	No aplica	4,5%
Los horarios de la capacitación no me convenían	No aplica	10,7%
El lugar de la capacitación quedaba lejos	No aplica	4,5%
Problemas familiares y/o de salud impidieron que continúe	No aplica	29,5%
Otros	No aplica	9,8%
Total	No aplica	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

A través de las entrevistas se ha podido identificar algunas desventajas: i) el bajo nivel educativo de la mayoría de beneficiarios/s (mayores de 30 años) ha dificultado el uso de programas informáticos; ii) la no distribución de los beneficiarios/as según tipo (con idea de negocio y negocio en marcha), ha dificultado ejecutar los temas específicas para estos; iii) las inasistencia se han percibido en personas que cuentan con un trabajo dependiente, o las mujeres que se tienen que hacer cargo de sus hijos.

En tanto ventajas, se manifiesta lo siguiente: 1) la motivación de los beneficiarios/as; 2) lo anterior, articulado a la dinámica usada por el docente; 3) se reconoce que se han abordado temas básicos y las clases han sido dinámicas, ya que muchos participantes han dejado hace varios años, los estudios; 4) la mayoría de beneficiarios/as con negocios en marcha, reconocen las capacitaciones como un apoyo importante para mejorar sus negocios, hayan ganado o no el capital semilla.

- Asesorías:

Las asesorías para la elaboración de los planes de negocio / mejora, están contempladas en el módulo 3. Los emprendedores/as entrevistados señalan que tuvieron inconvenientes en las asesorías, principalmente porque no eran especialistas en su giro de negocio, es decir, aquellos que tenían una idea o negocio en marcha en vinícola no contaban con un asesor técnico al respecto, sin embargo, los profesores han podido absolver sus dudas en el armado de sus planes. Además, contaron con el apoyo del equipo técnico y los teléfonos de los docentes para realizarles consultas respecto al tema.

- Implementación de los planes de negocio y planes de mejora:

Sobre la implementación, esta ha estado ejecutada por la ECAP San Marcos y han sido los mismos docentes que tenían por responsabilidad visitar los negocios de los beneficiarios/as y asesorarlos



para la formalización de los mismos. En esta etapa se han presentado dificultades: i) los/as docentes según la información obtenida no han realizado adecuadamente las visitas y estas han sido observadas, lo que implicaba rehacerla, alargando las fechas programadas; ii) se percibe que no se ha sensibilizado adecuadamente a los/las beneficiarios/as sobre la formalización de su negocio, creando desconcierto y temor en ellos; iii) dirigirse a público diversos (nivel educativo, idea de negocio/mejora), ha sido considerado por los/las docentes como una debilidad, puesto que se debió clasificar y así centrarse en un solo grupo.

Complementariamente, algunos beneficiarios/as afirman no haber sido visitados por los docentes, para continuar con la implementación, específicamente la formalización, motivo por el cual se han visto impedidos de participar en el concurso del capital semilla, a pesar de cumplir con la asistencia y nota aprobatoria de las capacitaciones.

**CUADRO 3.24. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA Y PLAN DE NEGOCIO, A MAYO 2017.**

	Estudio de base	Evaluación Final
<b>¿Llegaste a implementar tu Plan de Negocio / Mejora?</b>		
Si, inicié la implementación recientemente	No aplica	18.8%
Si, ya está operando	No aplica	30.2%
No, he podido implementar mi plan	No aplica	51.0%
Total de beneficiarios	No aplica	400
<b>¿Por qué no llegaste a implementar tu Plan de Negocios / Plan de Mejora?</b>		
No tengo recursos económicos para implementarlos	No aplica	74.9%
Necesito más capacitación para implementarlo	No aplica	8.4%
No me interesa implementarlo	No aplica	1.5%
Otro	No aplica	15.2%
Total de beneficiarios	No aplica	204

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

- Concurso del capital semilla:

Los requisitos que debieron cumplir los beneficiarios/as para participar en el concurso, fueron: i) culminación y presentación de su plan de negocio/mejora; ii) asistencia y aprobación en las capacitaciones; iii) los de negocios en marcha, tenían que formalizar sus negocios (etapa de implementación). Siendo así, 197 beneficiarios/as, según el equipo técnico, logró exponer sus planes de negocios/mejora; de los cuales 40 fueron los ganadores. Ahora bien, contrastando con la información de la evaluación el 65,7% de beneficiarios/as asegura haber participado, de los cuales el 25,5% logró ganar el capital semilla entregados en insumos y servicios para los negocios.



**CUADRO 3.25. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DEL BENEFICIARIO EN EL CONCURSO DEL CAPITAL SEMILLA, A MAYO 2017.  
(PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Beneficiarios que participaron para obtener capital semilla</b>		
Sí, participé	No aplica	65,7
No participé	No aplica	34,3
Total (%)	No aplica	100,0
<b>Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla</b>		
Si	No aplica	25,5
No	No aplica	74,5
Total beneficiarios q participaron en concurso	No aplica	263

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Abr. – May. 2017

Elaboración: INTERSOCIAL

Los actores locales manifiestan, que se debió contemplar una cantidad mayor de ganadores, articulado a que el monto entregado (3 500 soles en bienes y servicios), debió ser menor y así distribuido entre más participantes. Del mismo modo, señalan que el monto es variable según el tipo de negocio, pero que el apoyo económico así sea menor a lo que se requiere invertir, es necesario para implementar los negocios.

### 3.3.3.2. Mecanismos de planificación, programación y coordinación

El equipo técnico y la ECAP San Marcos, señala que, si bien se ejecutó las actividades formuladas en el documento del Proyecto, reconocen la importancia de las alianzas estratégicas con los actores locales, que para el presente no funcionó, ya que solo se coordinó y firmó un convenio con la Cámara de Comercio. Esta situación se presenta en parte por el desinterés de las autoridades locales.

Sobre las coordinaciones internas del equipo técnico del Programa Impulsa Perú, como proponente del proyecto, se evidencia el cambio constante o variación que ha tenido su personal a lo largo del Proyecto (supervisor, asistente), lo que de cierta manera ha dificultado la continuidad y fortalecimiento del mismo. En tanto, ECAP San Marcos, se observa que ha sido la responsable de ejecutar el proyecto en su totalidad, siendo Impulsa Perú el supervisor y responsable de ejecutar actividades específicas, pero sin intervención en el presupuesto designado.

Respecto, al vínculo y diálogo entre San Marcos e Impulsa Perú con los beneficiarios/as, se percibe escasa claridad de comunicación en tanto objetivos y resultados del proyecto, lo que ha despertado suspicacia y desánimo en la mayoría de participantes.

Por otro lado, a partir de las entrevistas se observa que la relación entre ECAP San Marcos y las/los capacitadores contratados no ha sido la más óptima, puesto que los últimos referían como limitaciones: el retraso de los pagos, la no distribución de los participantes por tipo de negocio, retraso en algunos casos de la entrega de materiales de trabajo.



Si bien se reconoce que las actividades del proyecto se han cumplido, los/las entrevistados reconocen que la etapa de implementación se ha alargado por las visitas domiciliarias y el proceso de formalización de los negocios de los participantes, como requisito para participar en el concurso de capital semilla.

### 3.3.4. Eficiencia.

#### 3.3.4.1. Los recursos humanos

Los recursos humanos del Proyecto en campo, está conformado por el equipo técnico del programa Impulsa Perú – MTPE (institución proponente y supervisora del proyecto) y la ECAP San Marcos (ejecutora de las actividades). Durante la etapa inicial del Proyecto se dieron cambios en el equipo de Impulsa Perú, específicamente el jefe de proyecto fue cambiado en mayo del 2016, ingresando Jaime Méndez, y también se presentaron cambios en los cargos de supervisor y asistente.

**CUADRO 3.26. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: EQUIPO DE CAMPO DEL PROGRAMA IMPULSA PERÚ**

Cargo	Responsable	Tiempo en el cargo
Jefe del Proyecto	Jaime Méndez	Mayo 16 – abril 17
Supervisor	John Tataje	Junio 16 – diciembre 16
	Gilberto Ríos	Enero 17 – marzo 17
Asistente Administrativo	Katy Galindo	Marzo 16 – mayo 16
	Evelyn Castro	Junio 16 – enero 17

Fuente: Documentos del Proyecto

Respecto al manejo presupuestario del Proyecto, el trabajo se realizó desde Lima por la ECAP San Marcos, con remisión de informes al MTPE y FONDOEMPLEO. En este caso, el jefe del proyecto reconoce que no ha tenido intervención alguna en la planificación y ejecución del presupuesto.

En relación a la distribución de funciones, el director de la ECAP señala haber realizado viajes continuos a Ica para supervisar y coordinar. En el caso del coordinador, este ha sido un profesional de Lima, refiere que durante la etapa de focalización permaneció 15 días en Ica y durante las capacitaciones solía viajar a la zona los fines de semana para supervisar los avances. El asistente, ha sido una persona de la zona, quien tenía a su cargo la coordinación logística, firmas de asistencia de participantes y docentes, por ende, su permanencia en los días de capacitaciones era permanente.

**CUADRO 3.27. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: EQUIPO DE ECAP SAN MARCOS**

Cargo	Responsable
Equipo técnico	
Director	Jorge Inche
Coordinador (campo)	Jimmy Huaytalla
Asistente (campo)	Karen Garriazo

Fuente: Documentos del Proyecto, entrevistas.



Asimismo, los capacitadores designados han sido seleccionados por la ECAP San Marcos, a partir de experiencias previas en la que han participado y/o convocatoria en Ica, las hojas de vida han sido filtradas por el MTPE; en la evaluación se contemplaba: i) la experiencia en gestión de negocios y, ii) posgrado en el tema, mínimo con diplomado.

Cada docente tenía a su cargo entre 1 a 3 aulas; ellos señalan que la ECAP San Marcos les hizo entrega de PPT con los temas a desarrollar y también de un programa en Excel el cual sería trabajado con los participantes. Asimismo, los/las docentes ingresaban a un sistema virtual donde iban incorporando las calificaciones.

**CUADRO 3.28. REGIÓN ICA. EVALUACIÓN FINAL: CAPACITADORES - ECAP SAN MARCOS**

Cargo	Responsable
Capacitador (Lima)	Carlos Herrera
Capacitador (Ica)	Percy Donayre
Capacitador (Ica)	Javier Gutiérrez
Capacitador (Ica)	Javier Martínez
Capacitador (Lima)	Jhonny Valverde
Capacitadora (Lima)	Maribel Pérez
Capacitadora (Ica)	Selene Pineda
Capacitadora (Lima)	María Huamán

Fuente: Documentos del Proyecto, entrevistas.

En términos generales, en campo se ha contado con 2 equipos, uno de la ECAP San Marcos que ha ejecutado la mayoría de actividades y, el equipo del Programa Impulsa Perú, encargado de supervisar y remitir informes de seguimiento a Lima. En tanto capacitadores, estos han sido seleccionados por San Marcos y ha estado conformado por profesionales de Lima e Ica; asimismo, han estado del asesoramiento a los beneficiarios/as. Una de las debilidades que identifican los emprendedores/as es que no todos los capacitadores eran especialistas en sus giros de negocio.

### **3.3.5. Sostenibilidad.**

En el análisis de los factores de sostenibilidad de los emprendimientos promovidos, se identifican aspectos relacionados con la articulación con instituciones locales, financiamiento y otras intervenciones que deben o pueden brindar apoyo a este sector, y con los/as propios/as jóvenes beneficiarios/as.

#### **3.3.5.1. A nivel del Programa Impulsa Perú - MTPE.**

Habiendo culminado la intervención del Proyecto, no existen más acciones de acompañamiento directo con los emprendedores/as. Sin embargo, en el documento del proyecto se señala que iniciada las labores se coordinará con los/las actores/as locales para articular esfuerzos y buscar sinergias para la sostenibilidad, aun así, se percibe que no ha existido interés de los gobiernos locales en participar activamente del proyecto, por ende, no se observa que una vez culminada las actividades se tenga apoyo en el acompañamiento o asistencia técnica de los/las beneficiarios/as.



Solo el caso de la Cámara de Comercio, con la cual se ha firmado un convenio de compromisos, pudiéndose reforzar el apoyo en este aspecto.

Por otro lado, el MTPE a través del programa Impulsa Perú en la región de Ica brinda capacitaciones para la inserción laboral; y, certificación de competencias laborales. Además, a través del programa Jóvenes Productivos se capacita a jóvenes en especializaciones laborales como: cajeros, atención al cliente, operario de maquinaria, entre otros. Si bien estas acciones apuntan a las necesidades de la población joven, podría vincularse con la necesidad del emprendedor/a con su familia, es decir, con sus hijos que podrían dar continuidad al negocio y reforzar sus capacidades.

### 3.3.5.2. A nivel de ECAP San Marcos

La ECAP San Marcos, forma parte de 1551 Incubadora de Empresas Innovadoras de la Facultad de Ingeniería Industrial, afirman que es la primera vez que trabajan con el MTPE, pero sí cuentan con experiencia con el Ministerio de la Producción. Entonces, sus acciones están direccionadas a la innovación y emprendimiento.

Respecto a la sostenibilidad del proyecto, ellos afirman contar con una base de datos virtual de los beneficiarios/as, para de esa manera convocarlos en caso de algún evento relacionado a la gestión de sus negocios como: ferias, capacitaciones, congresos, entre otros. A partir de esta experiencia, señalan estar armando estrategias de capacitación a personas adultas, sobre todo en el contexto en que muchos adultos están recibiendo los aportes del AFP y de alguna manera desean invertirlo en un negocio propio.

### 3.3.5.3. En relación a los objetivos del Proyecto y políticas públicas locales

- Complementariedad y coherencia con los objetivos y las actividades realizadas por otras instituciones en el mismo entorno territorial.
- Sinergias entre el Proyecto y otras iniciativas.

A partir de la revisión del Plan de Desarrollo Regional Concertado de Ica 2010 - 2021, puede observarse que el tema de la promoción de emprendimientos económicos no se identifica como problema ni propuesta prioritaria. Sin embargo, en las políticas se incluye, promover el desarrollo de capacidades empresariales a través de programas de formación en acción con las MYPES.

Respecto al rol que cumplen las autoridades locales, el Proyecto ha tenido mayor acercamiento con el alcalde del distrito de Parcona, quien en un primer momento ha brindado las facilidades para la identificación de los beneficiarios/as en la etapa de focalización. Sin embargo, en el distrito La Tinguiña las autoridades no han mostrado interés en el Proyecto. Según nos informaron los actores locales/as en los distritos de intervención los Municipios no tienen ninguna iniciativa política vinculada al emprendimiento.



En ese sentido, el presente Proyecto se constituye en una de las pocas iniciativas de fortalecimiento de capacidades de la población adulta, que en el caso hubiera tenido a apertura y empoderamiento en los distritos de intervención, sería un punto de inicio para ser considerada en las políticas y acciones locales de los gobiernos.

#### 3.3.5.4. En relación al emprendedor/a.

En cuanto a los/las beneficiarios/as, el factor evidente y más crucial para la sostenibilidad de sus emprendimientos, es su capacidad como emprendedor/a.

Según el equipo técnico y los/las beneficiarios/as, el tiempo de asesorías y acompañamiento para la implementación de sus negocios, no fueron los suficientes para que los jóvenes logren interiorizar todos los conocimientos transferidos, por lo cual existen indicios de la necesidad de contar con el acompañamiento constante, según el giro del negocio. Sobre esto último refirieron que, al no contar con asesores especializados en los giros presentados era difícil resolver dudas y recomendaciones sobre sus negocios.

Del mismo modo, señalan que muchos no han captado adecuadamente los objetivos del proyecto y sus resultados, aun así, reconocen que las capacitaciones han sido adecuadas para el corto tiempo en que se realizaron, pero solicitan que se dé continuidad a ello, puesto que las autoridades y empresarios locales no ejecutan ningún apoyo para este grupo etario.

#### 3.3.5.5. En relación al mercado.

Un factor importante que brinda una mayor sostenibilidad a los emprendimientos promovidos es que estos están orientados principalmente hacia las actividades económicas como, manufactura, servicios y comercio, que evidencian crecimiento en la dinámica económica. En efecto, los giros de los negocios, evidencia gran potencial económico en la zona de intervención, insertándose al mercado distrital y regional.

De igual modo, hubiera sido adecuado que el Proyecto haya promovido la asociatividad de emprendedores con el objetivo de generar apoyo mutuo, acceso a bienes y servicios y la comercialización, más aún si no se tenía el apoyo de las autoridades locales. Sin embargo, hasta el momento se percibe que quienes van a continuar con sus negocios serán aquellos que ya contaban con el mismo a su ingreso del proyecto y aquellos ganadores del capital semillas.

#### 3.3.5.6. Elementos de éxito y sostenibilidad del Proyecto

Los aprendizajes recibidos del proyecto han impulsado y evidenciado las capacidades fortalecidas de los/las beneficiarios/as del proyecto, según la demanda y exigencia del mercado. Sería adecuado darle continuidad a la participación en ferias, informarles sobre eventos académicos e informativos que los vinculen continuamente con un apoyo de conocimiento, para que la innovación sea constante en su negocio.





Finalmente, el presente Proyecto se constituye en una de las pocas iniciativas de emprendimientos económico en personas adultas mayores de 30 años en la provincia de Ica. Sin embargo, la participación de las instituciones como los Municipios, se limita, según lo referido por los actores/as locales, sin que ello llegue a un involucramiento en la gestión del Proyecto y en la coordinación de acciones conjuntas de promoción de emprendimientos, siendo ello los llamados a dar continuidad en el apoyo para el fortalecimiento de capacidades de los/las emprendedores/as en la región.



#### 4. CONCLUSIONES.

Criterio	Conclusión
Pertinencia	<p>El Proyecto atiende una necesidad real y prioritaria para los jóvenes de la REGIÓN ICA, particularmente para los/las jóvenes que adolecen de capacitaciones y preparación técnica para el emprendimiento.</p> <p>Asimismo, se da respuesta a una problemática en la Provincia de Ica, referida a la precaria inversión de capitales privados y públicos que potencien el desarrollo económico, condicionando las oportunidades de empleabilidad en la población joven.</p> <p>La alternativa de la promoción del autoempleo a través del fortalecimiento de emprendimientos de negocios, es pertinente dada la situación de la demanda en el sector turismo y como una alternativa al subempleo.</p> <p>Aunque la Región se caracteriza por el desarrollo de sus sectores comercio y turismo, el Proyecto ha identificado adecuadamente las oportunidades de crecimiento en estos sectores. Así, la generación de emprendimientos aporta al propio desarrollo local y regional.</p>
Efectividad	<p>Por un lado, las metas en términos de los principales productos generados por el Proyecto (capacitaciones, asistencias técnicas, participación en concursos) han sido alcanzadas en su mayoría:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 329 beneficiarios/as (82,3% de la meta programada) ha culminado los cursos de capacitación</li><li>- 334 beneficiarios/as (83,6% de la meta programada) han elaborado sus planes de negocio/mejora.</li><li>- 263 beneficiarios/as (65,7% de la meta programada) han formulado y participado del concurso de planes de negocios.</li></ul> <p>De otro lado, parte de los efectos inmediatos más relevantes también han sido alcanzados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 57 beneficiarios con negocios en marcha y 10 con ideas de negocios han sido premiados con capital semilla.</li></ul> <p>Adicionalmente, se identifica un regular nivel de satisfacción de los jóvenes por los servicios recibidos, específicamente la capacitación y las asesorías. Aunque se percibe el descontento en la implementación de sus negocios.</p>
Eficacia	<p>El proyecto presente un bajo nivel de eficacia, en tanto no ha logrado mejorar el nivel de ocupación laboral (inclusive ha bajado de 97,7% a 91,6%) ni el crecimiento del número de negocios iniciales (al inicio y al final del Proyecto, los negocios en funcionamiento han representado el 75% del total de participantes) ni tampoco ha logrado conseguir aumentar el nivel de ingresos de los negocios existentes. Esta situación se agudiza para las beneficiarias mujeres, pero mejora para los varones en los que sí se logra ver un incremento de la tasa de negocios en funcionamiento.</p> <p>A esta situación, ha contribuido la ausencia de alianzas estratégicas con los actores locales:</p>



Criterio	Conclusión
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se ha firmado un convenio de compromiso solo con la Cámara de Comercio de Ica</li><li>- Los Municipios nos han trabajado coordinadamente con el proyecto, ni en aspectos logísticos.</li><li>- Tampoco se observa la presencia del sector privado como empresas.</li></ul> <p>Las limitaciones que se han presentado en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Escasa claridad sobre los objetivos del proyecto, reflejado en las opiniones de beneficiarios/as y capacitadores</li></ul>
Eficiencia	<p>La medida de los recursos e insumos para alcanzar los resultados se han expresado en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El equipo técnico ha sufrido cambios a lo largo de la ejecución del Proyecto con el mismo personal.</li><li>- La existencia de dos grupos de trabajo: ECAP San Marcos y el Programa Impulsa Perú, la primera como ejecutora y la segunda como entidad de supervisión no ha funcionado adecuadamente.</li></ul>
Sostenibilidad	<p>La sostenibilidad de los pocos emprendimientos promovidos no está garantizada, pues estos se encuentran en una etapa inicial de desarrollo, necesitando aún un mayor apoyo y, sobre todo, acompañamiento. El análisis de los factores de sostenibilidad identifica por tanto factores a favor como factores en contra, resultando un balance positivo para los emprendedores con negocios en funcionamiento; principalmente, gracias a su espíritu emprendedor y su capacidad de arriesgar, invirtiendo recursos propios.</p> <p>Para el caso de los jóvenes que no han logrado poner en marcha sus planes de negocio, la posibilidad de que puedan hacerlo posteriormente son desfavorables:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- No cuentan con capital propio o préstamos para ejecutarlo.</li><li>- El escaso apoyo en asistencia técnica los deja en cierta medida en situación de abandono.</li></ul>



## 5. RECOMENDACIONES

### 5.1.1. En la planificación / formulación.

- El diagnóstico tiene que ser formulado de tal manera que responda a la problemática local que se pretende solucionar, en este caso, las escasas oportunidades de empleabilidad de los beneficiarios/as de la zona de intervención y sus limitaciones para desarrollar alternativas de empleo como la generación de emprendimientos.
- La formulación debe incorporar el análisis de problema (y su árbol de problemas) correspondiente que complemente al análisis de oportunidad desarrollo por el Proyecto. De manera consecuente, se debiera incluir el análisis de objetivos que deviene del análisis de problemas, ello brindará una mejor sustentación o justificación de la intervención.
- El periodo de ejecución del Proyecto debe ser mayor. Ello permitirá ampliar las acciones orientadas a la implementación y sobre todo al seguimiento de los negocios promovidos.
- Los indicadores de resultados y propósito deben estar orientados particularmente a los efectos que se busca tener con el Proyecto (desarrollo de capacidades, negocios implementados, ventas generadas, empleos generados) y no necesariamente a los productos a entregar (personas seleccionadas, personas capacitadas, personas asesoradas, etc.).
- Considerando que las mujeres representan la mayoría de beneficiarias (65,7%) y en ellas se observa una mayor caída en los niveles de ocupación (de 96,9% a 87,9%) y tasas de negocios en funcionamiento (de 76,4% a 73,3%), es necesario que el proyecto privilegie actividades de asistencia personalizada (asesorías o visitas domiciliarias) de modo que éstas sirvan también como instrumento de motivación y permanencia de las beneficiarias con los fines del proyecto, mejorar empleo mediante el emprendurismo.
- Se debe dar mayor fuerza a las estrategias de acompañamiento, particularmente en las etapas de funcionamiento de los negocios juveniles, pues son clave para dar una mayor garantía de sostenibilidad a los emprendimientos promovidos.

### 5.1.2. En la implementación.

- La difusión del Proyecto debe ser clara, precisa y constante respecto a los beneficios que van a percibir y las cantidades de personas que recibirá cada beneficio, principalmente al capital semilla. Ello evitará confusiones entre los beneficiarios (quienes mencionaron que inicialmente se les indicó que todos los que se capacitaban recibían capital semilla). Una alternativa podría ser colocar un banner sobre el concurso de capital semilla durante las sesiones de capacitación donde se indique quiénes y cuántos ganarán el capital semilla.



- Hacer una adecuada implementación de los criterios de selección de beneficiarios (aparentemente, primaron los criterios de rango de edad y residencia, los cuales han sido bien cumplidos), de modo que no se atraiga una cantidad de participantes que no cumplan con el perfil deseado.
  - o Durante la fase de selección se debe considerar el criterio de sector o giro de negocio, pues se observa una gran diversidad de giros de negocios entre los participantes (en el proyecto se observan negocios en 9 ramas o sectores económicos diferentes) que puede limitar las asesorías para el mejoramiento de los negocios. Esto se hace aún más necesario, considerando que el proyecto hace una identificación previa de sectores donde va a incidir (Comercio y Turismo), sólo el 66,1% de negocios se encuentra en los sectores identificados por el Proyecto.
  - o De igual manera implementar el criterio de selección de antigüedad del negocio, pues se observa que 41,5% de negocios ingresaron al Proyecto con más de dos años de antigüedad en contraste a lo que propone el proyecto (incluir negocios con hasta dos años de antigüedad)
  - o En el perfil, deben considerarse aspectos aptitudinales como buenas habilidades de lecto-escritura y el manejo de herramientas informáticas (33,2% son mayores de 50 años y 12,2% mayores de 60, en quienes se han observado limitaciones en estos aspectos) y del entorno familiar (principalmente la de disponibilidad de tiempo y presencia de problemas familiares, pues, el 13,4% no pudieron culminar su capacitación por este tipo de motivos).
  
- Debe evaluarse si el perfil de personas mayores de 30 años coincide con el de un emprendedor, ya que como se sabe un emprendedor o empresario se caracteriza principalmente por su nivel de dedicación a la actividad, por su bajo nivel de aversión al riesgo, entre otros.
  
- En las sesiones de capacitación y asesoría debe hacer énfasis que la formalización no se limita a la tenencia de RUC sino también a la emisión constante de comprobantes, pues se observa que un 26,6% de negocios capacitado aún sigue emitiendo comprobantes de manera irregular o no lo hace.
  
- Asimismo, debe acentuarse sobre la importancia y ventajas de las entidades financieras como proveedoras de capital para la mejora y crecimiento del negocio, pues a la fecha sólo un 21% de negocios emplea a las entidades financieras como fuentes de financiamiento. Podría hacerse simulaciones sobre préstamos o invitar a un asesor de créditos a alguna de sesión de capacitación, ello permitiría que los participantes absuelvan dudas y reduzcan su temor al préstamo financiero.
  
- Debe darse más énfasis a las visitas de asistencia y seguimiento a los emprendedores en la fase de implementación del negocio y deben extenderse por un periodo mínimo de 6 meses para el caso de los negocios nuevos, ya que es en este lapso de tiempo que muchas empresas pequeñas cierran a causa del desconocimiento del mercado y su inexperiencia en los negocios.



- Las actividades de monitoreo y seguimiento a los asesores debe ser más exhaustiva, empleando el documento de formulación para verificar la selección de beneficiarios y el cumplimiento de la estrategia de intervención. También realizando una mayor cantidad de visitas en campo, pues, se algunos beneficiarios declaran que los asesores no realizaron las visitas para verificar que cumplía con los requisitos para participar del concurso de planes de negocios (obtener RUC e implementar una actividad de su plan de negocios) y, que, por tal motivo, no participó del concurso.
- Debe buscar la sensibilización e involucramiento activo de los actores locales en la promoción de capacidades emprendedoras de la población. Entre ellos se encuentran los municipios distritales, las sedes de instituciones públicas (SUNAT) Y los centros de educación superior presentes.



## 6. REFERENCIAS.

- Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Huancayo. (2015). Caracterización del Departamento de Ica.
- Documento de Proyecto.
- INEI. Sistema de Difusión de los Censos nacionales – Datawarehouse. En <http://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>
- INEI. Proyección de Población del 2000 al 2015. En <http://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>



## **7. ANEXOS.**

### **7.1. Instrumentos de recojo de información.**

(Ver archivo electrónicos adjuntos)

### **7.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.**

(Ver archivo electrónicos adjuntos)

### **7.3. Entrevistas realizadas.**

(Ver archivo electrónicos adjuntos)