

---

**Evaluación Final del Proyecto**  
**“PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE**  
**CAPACIDADES PARA EL EMPRENDIMIENTO –**  
**ECONEGOCIOS – MOYOBAMBA – SAN MARTÍN”**  
**C-14-26**

---

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

**INTERSOCIAL**  
**Noviembre, 2016**

# 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. ....	5
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 ....	12
3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA. ....	13
3.1. Características básicas de los beneficiarios(as). ....	13
3.2. Evolución de los indicadores del marco lógico del proyecto. ....	31
3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto. ....	32
4. CONCLUSIONES. ....	56
5. RECOMENDACIONES. ....	58
6. REFERENCIAS.....	60
7. ANEXOS. ....	61
7.1. Instrumentos de recojo de información. ....	61
7.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas. ....	61

**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
GIN	Programa de capacitación Genere su Idea de Negocio
IE	Institución Ejecutora
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
ISUN	Programa de formación Inicie su Negocio
MESUN	Programa de formación Mejore su Negocio
PBI	Producto Bruto Interno
PDCR	Plan de Desarrollo Concertado Regional
RUC	Registro Unitario del Contribuyente
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
SUNARP	Superintendencia Nacional de Registros Públicos
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-14-26
Nombre del proyecto	Promoción y Fortalecimiento de Capacidades para el Emprendimiento – Econegocios – Moyobamba – San Martín
Institución Ejecutora	Universidad ESAN
Instituciones Asociadas	-
Duración del proyecto	18 meses
Fecha de inicio real	01/04/2015
Fecha de término	30/09/2016
Monto total del proyecto	S/. 694,737.20
Monto solicitado a FONDOEMPLO	S/. 519,057.20
<b>UBICACIÓN DEL PROYECTO</b>	
Departamento	San Martín
Provincias	Moyobamba
Distritos	Moyobamba, Soritor y Calzada
<b>BENEFICIARIOS DEL PROYECTO</b>	
Beneficiarios	175 emprendedores
<b>ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO</b>	
FIN:	Contribuir a generar una cultura emprendedora empresarial en varones y mujeres con idea de negocio y negocio en marcha de los distritos de Moyobamba, Soritor y Calzada, provincia de Moyobamba, región San Martín.
PROPOSITO:	Varones y mujeres emprendedores/as de los distritos de Moyobamba, Soritor y Calzada, provincia de Moyobamba, región San Martín, con idea de negocio y negocio en marcha mejoran sus capacidades emprendedoras.
COMPONENTES:	1. Capacitación en gestión de econegocios a varones y mujeres emprendedores/as de los distritos de Moyobamba, Soritor y Calzada, provincia de Moyobamba, región San Martín. 2. Implementación de emprendimientos de varones y mujeres emprendedores/as de los distritos de Moyobamba, Soritor y Calzada, provincia de Moyobamba, región San Martín.
PRODUCTOS:	1.1. Varones y mujeres emprendedores con idea de negocio y con negocio propio en marcha seleccionados. 1.2. Varones y mujeres emprendedores con idea de negocio y con negocio propio en marcha capacitados cuentan con plan de negocio y plan de mejora viables. 2.1. Varones y mujeres emprendedores acceden a capital semilla para cofinanciar la implementación de su plan de negocio o plan de mejora. 2.2. Varones y mujeres emprendedores implementan su plan de negocio o plan de mejora, cofinanciado con capital semilla. 2.3. Varones y mujeres emprendedoras implementan su plan de negocio o plan de mejora, cofinanciado con capital propio.
<b>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</b>	
Componente 1	1.1.1. Promoción y difusión del servicio. 1.1.2. Registro de participantes y potenciales beneficiarios. 1.1.3. Selección de beneficiarios. 1.1.4. Verificación de la información proporcionada por el beneficiario.  1.2.1. Capacitación para el fortalecimiento de las competencias específicas para la gestión de negocios, así como competencias genéricas (blandas) para fortalecer actitudes emprendedoras. 1.2.2. Monitoreo de la evolución del aprendizaje a lo largo del proceso de capacitación. 1.2.3. Asesoría para la formulación de planes de negocio y mejora.



Item	Descripción
	1.2.4. Evaluación y aprobación del plan de negocio y mejora. 1.2.5. Acciones que prevengan la deserción de los beneficiarios (conformación de redes empresariales, articulación con instituciones financieras de la región, y articulación con programas de apoyo del gobierno central, regional y local).
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 y plan de mejora.  2.2.1. Asistencia técnica durante la implementación del plan de negocio, a emprendedores que acceden a capital semilla. 2.2.2. Asistencia técnica durante la implementación del plan de mejora, a emprendedores que acceden a capital semilla. 2.2.3. Monitoreo de la implementación de los planes de negocio con capital semilla. 2.2.4. Monitoreo de la implementación de planes de mejora con capital semilla.  2.3.1. Asistencia técnica durante la implementación del plan de negocio, a emprendedores con cofinanciamiento de capital propio. 2.3.2. Asistencia técnica durante la implementación del plan de mejora, a emprendedores con cofinanciamiento de capital propio. 2.3.3. Monitoreo de la implementación de planes de negocio con capital propio. 2.3.4. Monitoreo de la implementación de planes de mejora con capital propio.

### 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 01 de abril de 2015. La fecha de culminación programada, fue el 30 de setiembre del 2016.

Según las entrevistas realizadas al equipo técnico, la fecha de inicio del proyecto se tardó un mes debido a formalidades y entrega de los desembolsos de parte de Fondoempleo para iniciar la ejecución. Sin embargo, se respetó la fecha de culminación del Proyecto, finalizando el 30 de setiembre del 2016, a través del cierre de las actividades en campo.

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

	Programado	Ejecutado
Fecha de inicio	01 de abril 2015	1 de mayo 2015
Fecha de término	30 de setiembre 2016	30 de setiembre 2016
Duración en meses	18 meses	17 meses

Fuente: Informes, entrevista al Equipo Técnico.

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

La selección de los beneficiarios/as estuvo a cargo del equipo técnico del Proyecto y se definió una estrategia de selección de participantes.

Los criterios para seleccionar a los beneficiarios/as fueron los siguientes: mayores de 18 años o cumplidos al momento de la inscripción; tener negocio en marcha o idea de negocio en actividades



productivas, turismo, comercio y servicios; contar con recursos económicos para la implementación del negocio; y, residencia en el ámbito de intervención.

- La primera etapa de selección comprende el registro de beneficiarios/as, habiéndose registrado 250 personas de los distritos de intervención. En tanto la segunda etapa, el documento de formulación propone la selección de 175 participantes (50 con idea de negocio y 125 con negocios en marcha). Los requisitos para cada caso, fueron: copia de DNI, constancia de domicilio, completar ficha de participante (idea de negocio/negocio en marcha), presentar RUC y reporte de venta (en caso de los negocios en marcha); asimismo, se realizó las visitas domiciliarias.
- Respecto al criterio de residencia, el 100% de beneficiarios/as pertenecen a los tres distritos de intervención (Moyobamba, Calzada y Soritor) y la gran mayoría se ubica en el distrito de Moyobamba (57%). Asimismo, el 29% de beneficiarios/as pertenecen al distrito de Soritor y en menor medida al distrito de Calzada (14%).

### 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 dividido en tres módulos: competencias blandas, competencias específicas y asesoramiento, 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. Las metodologías aplicadas durante las capacitaciones fueron: ISUN y MESUN con el objetivo de promover actitudes emprendedoras, dinámicas y experimentales.

Como se detalla en el siguiente cuadro, las capacitaciones estuvieron dirigidas a varones y mujeres con ideas de negocio y negocio en marcha; solo en el Módulo 2: Competencias específicas, se diferencia los temas trabajados para beneficiarios/as con idea de negocio y otro para beneficiarios/as con negocios 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 36 horas.

CUADRO 1.3. REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: PLAN DE CAPACITACIÓN.

Unidad temáticas	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Módulo 1: Competencias blandas	20	20
Fijar metas	5	5
Búsqueda de oportunidades	5	5
Búsqueda de información	3	3
Planificación sistémica y persistente	2	2
Persuasión y redes de apoyo	5	5
Módulo 2: Competencias específicas	40	40
Desarrollo de idea de negocio	7	
Desarrollo de un plan de mercadeo y Organización	5	-
Sistemas de costeo	8	-



Unidad temáticas	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Plan Financiero	5	-
Responsabilidades legales	5	-
Plan de Acción	10	-
Mercado	-	7
Compras	-	5
Control de existencias	-	8
Costeo	-	10
Planificación del negocio	-	10
<b>Módulo 3: Asesoramiento</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
Primera revisión	18	18
Segunda revisión	18	18

Fuente: Documento del Proyecto.

Para el desarrollo de las capacitaciones se distribuyó a los participantes en 7 grupos, de los cuales 2 estuvieron conformados por aquellos/as con ideas de negocio y 5 con negocios en marcha. Respecto al aspecto geográfico, las capacitaciones se realizaron en los tres distritos de intervención, clasificándolos de la siguiente manera: 4 grupos en Moyobamba, 2 en Soritor y 1 en Calzada. Los profesores encargados de los respectivos módulos, forman parte de la plana docente del Instituto de Desarrollo Económico de la Universidad ESAN, ejecutores del Proyecto.

**CUADRO 1.4: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIARIOS EN GRUPOS DE CAPACITACIÓN.**

Módulo	Grupos de beneficiarios/as	Profesores	Lugar de capacitación
Módulo 1	2 grupos con ideas de negocio.	Liz Quispe	1 Moyobamba 1 Soritor
	5 grupos con negocios en marcha		3 Moyobamba 1 Soritor 1 Calzada
Módulo 2	2 grupos con ideas de negocio.	Eliot Arteaga Octavio Chirino Alejandro Pezua	1 Moyobamba 1 Soritor
	5 grupos con negocios en marcha		3 Moyobamba 1 Soritor 1 Calzada

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 ha realizado alianzas estratégicas principalmente con los Municipios distritales (Moyobamba, Calzada y Soritor) y con el Ministerio de la Producción de la región, y en menor medida con instituciones públicas y gremios empresariales; los roles que ha cumplido cada actor ha variado según cada etapa del Proyecto, en la que se ha requerido su apoyo, como se detalla a continuación:



- Municipios: durante la etapa de promoción y difusión del Proyecto, se contó con el apoyo de las Municipalidades de Moyobamba, Soritor y Calzada, las cuales desde sus Oficinas de Desarrollo Económico difundieron el Proyecto e inscribieron a los jóvenes interesados en participar. Asimismo, brindaron padrones de participantes potenciales que contaban con negocios propios; y, durante la etapa de capacitación las autoridades locales han brindado ambientes (salones, auditorios) para el desarrollo de los cursos y asesorías.
- Ministerio de la Producción: trabaja talleres con emprendedores/as con idea de negocio o negocio en marcha, su objetivo de elevar el emprendimiento se concadena con los del Proyecto. En ese sentido, han sido los principales aliados en el tema de las capacitaciones y talleres.
- Municipalidad Regional de San Martín: su participación se hace visible en el apoyo que brindó en la “1era Feria Gastrocultural”, a través de indumentaria para los emprendedores/as participantes y stand para los mismos.





## 2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.

### 2.1. Objetivos del Estudio

#### 2.1.1. Objetivo General.

Evaluar la intervención del proyecto “PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA EL EMPRENDIMIENTO – ECONEGOCIOS - MOYOBAMBA – SAN MARTÍN”, 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 (Coordinador y capacitadores), a beneficiarios con ideas de negocios, beneficiarios con negocios en marcha y a actores locales (dirección regional de producción y municipios distritales). Complementariamente, se realizó la revisión documental del Proyecto.

La implementación del trabajo de campo tuvo una duración de dos semanas, iniciando el 28 de septiembre y concluyendo el 06 de octubre de 2016. 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 jóvenes beneficiarios(as) del proyecto. El estudio plantea obtener indicadores con representatividad estadística a nivel del total de jóvenes 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>1</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.	175
Tamaño muestral estimado			120

Cabe señalar que en el estudio de Línea de Base se realizaron un total de 129 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 y ausencia temporal de sus viviendas, no pudieron a ubicarse a todos ellos.

Previa coordinación y con el apoyo logístico del equipo técnico del proyecto, se logró realizar 110 encuestas, ello durante la última semana de setiembre y la primera de octubre del 2016.

Cabe señalar que, para la presentación de resultados, las cifras de los reportes se han extrapolado al total de beneficiarios, es decir, a los 175 beneficiarios del proyecto. Para ello se ha utilizado dos factores de expansión:

- Para beneficiarios con ideas de negocio : 1,21951219512195<sup>2</sup>.
- Para beneficiarios con negocios en marcha : 1,81159420289855<sup>3</sup>.

<sup>1</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>2</sup> Resulta de dividir los 50 beneficiarios meta entre los 41 entrevistados.

<sup>3</sup> Resulta de dividir los 125 beneficiarios meta entre los 69 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 antropología) o empresariales (administración, contabilidad).
- Con alguna experiencia previa en aplicación de encuestas.
- Con residencia en el departamento (San Martín) 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 5 encuestadoras.

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

N°	Nombres y apellidos	DNI	Procedencia	Formación
1	Luis Alberto Inga Tapayuri	46791991	Moyobamba	Ingeniería Ambiental
2	Giubell Ivonne Romero Pizango	73240247	Moyobamba	Administración
3	Dilmer Vásquez Tarrillo	43840139	Moyobamba	Administración
4	Rayner Martín Vásquez Villegas	70421163	Moyobamba	Administración
5	Jorge Luis Aquituari Ahuanari	45179465	Tarapoto	Antropología Social

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

La capacitación del equipo de encuestadoras se realizó entre el día 28 y 29 de septiembre, bajo la responsabilidad del Ing. David Zorrilla (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



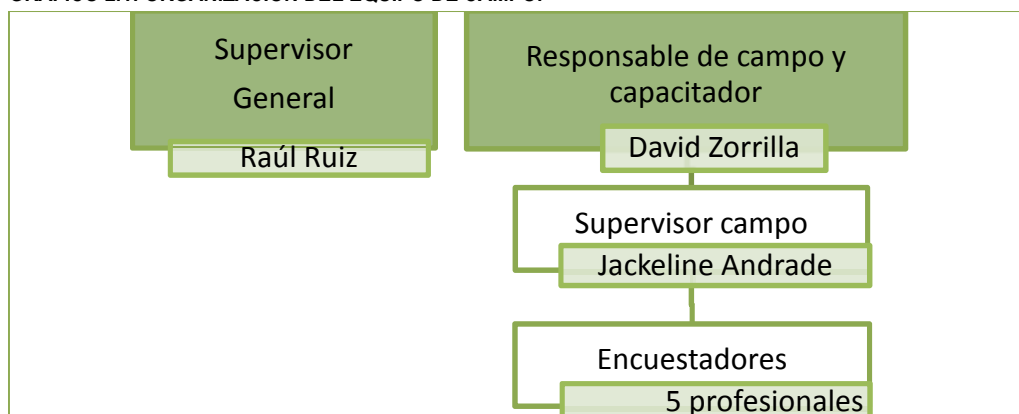
entrenamiento del equipo de campo, se simuló el rol de joven encuestado y cada uno de los encuestadores tuvo que formular las preguntas y lograr la obtención de la respuesta, así, se realizaron prácticas en parejas de encuestadores, simulando la aplicación del cuestionario entre ellos mismos.

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

Características	Descripción
Módulo I. Cuestiones generales del estudio	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aspectos básicos del Proyecto.</li><li>- Objetivos del estudio.</li><li>- Zona de estudio</li><li>- Población en estudio</li><li>- Metodología del estudio (recojo de información).</li><li>- Cronograma de trabajo.</li></ul>
Módulo II. Aspectos generales del encuestador	<ul style="list-style-type: none"><li>- La encuesta.</li><li>- Contenido de una encuesta (tipos de pregunta y de respuesta).</li><li>- El encuestador y sus roles.</li><li>- Habilidades clave para aplicar una encuesta.</li><li>- Errores comunes en la aplicación de encuestas</li></ul>
Módulo III. Revisión detallada del cuestionario FSEL-L3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuestiones generales de la encuesta.</li><li>- Revisión de preguntas del formato A: Datos generales del beneficiario</li><li>- Revisión de preguntas del formato B: Educación y capacitación para el trabajo</li><li>- Revisión de preguntas del formato C: Condición de actividad</li><li>- Revisión de preguntas del formato D: Ocupación principal</li><li>- Revisión de preguntas del formato E: Desempleo e inactividad</li><li>- Revisión de preguntas del formato F: Sobre el negocio</li><li>- Revisión de preguntas del formato G: Gestión empresarial</li><li>- Revisión de preguntas del formato H: Ingresos y trabajadores</li><li>- Revisión de preguntas del formato I: Articulación comercial</li><li>- Revisión de preguntas del formato J: Financiamiento</li><li>- Revisión de preguntas del formato K: Sobre la participación en el Proyecto</li></ul>
Módulo IV. Aplicación de prueba del cuestionario FSEL-L3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Revisión de encuestas aplicadas.</li><li>- Identificación y discusión de errores en la aplicación.</li></ul>

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

El equipo de campo estuvo conformado por un total de 7 personas, las cuales han cumplido cargos y responsabilidades diferentes, su participación puede observarse en el siguiente gráfico

**GRÁFICO 2.1: ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE CAMPO.**



La aplicación de las encuestas se realizó del 29 de septiembre al 05 de octubre del 2016, obteniendo un total 110 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.**

Provincia	Distritos	Mujer	Hombre	Total
Moyobamba	Calzada	11	4	15
	Moyobamba	32	37	69
	Soritor	13	13	26
Total general		56	54	110

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 fecha de ingreso del beneficiario al proyecto.

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 4 de octubre de 2016, entonces se consulta sobre la semana del 26 de septiembre al 2 de octubre de 2016).

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 4 de octubre de 2016, entonces se consulta sobre el periodo de octubre de 2015 a septiembre de 2016).

Considerando que las encuestas se realizaron del 29 de setiembre al 5 de octubre, los periodos de referencia son la semana del 26 de setiembre al 02 de octubre de 2016 y el periodo de octubre 2015 a setiembre 2016.

### 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 7 entrevistas a beneficiarios(as) del proyecto. Adicionalmente, se realizaron las entrevistas al equipo técnico del Proyecto (coordinador y capacitadores) por parte de la institución ejecutora, a los responsables de las Oficinas de Desarrollo Económico de los municipios locales, y al coordinador regional del Ministerio de Producción 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.

**CUADRO 2.5: RELACION DE ENTREVISTAS REALIZADAS.**

Actor	Entrevistado	Fecha de entrevista
Equipo técnico del Proyecto	Coordinador: Oscar Requejo	29/09/2016
	Capacitador: Eliot Arteaga y Alejandro Pezua	12/10/2016



Actor	Entrevistado	Fecha de entrevista
Beneficiarios (as)	Con Negocio en Marcha: Milena Ushiñahua	29/09/2016
	Con Negocio en Marcha: Ronal Coronel Llamo	01/10/2016
	Con Negocio en Marcha: Marcelo Rojas Sánchez	03/10/2016
	Con Negocio en Marcha: Pilar de Lau	01/10/2016
	Con Negocio en Marcha: Abraham Pinchi	29/09/2016
	Con idea de negocio: Roiser Fernández	30/09/2016
	Con idea de Negocio: Alicia Matus López	01/10/2016
Entidades públicas	Responsable Oficina de Desarrollo Económico del Municipio de Calzada:	29/09/2016
	Responsable Oficina de Desarrollo Económico del Municipio de Soritor:	03/10/2016
	Coordinador Regional del Ministerio de Producción:	30/09/2016

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.

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, las acciones de coordinación y 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 correspondientes.

### 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 01 de abril de 2015 al 30 de septiembre de 2016.



### 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 ligera predominancia de la población de varones (50,9%) sobre la población de mujeres (49,1%). Respecto a la distribución por edad, el 63,2% de los beneficiarios son jóvenes, entre ellos, un 33,1% se ubica en el rango de 18 a 24 años y un 30,1% está entre 25 – 29 años; los adultos mayores de 30 años representan el 36,8%; siendo la edad promedio de 28 años. En relación al idioma aprendido, el castellano es predominante, pues el 98,5% lo tiene como su lengua materna, y un 1,5% tiene otra lengua distinta al castellano.

**CUADRO 3.1: REGIÓN SAN MARTIN. LÍNEA DE BASE: INDICADORES PERSONALES DE LOS BENEFICIARIOS, A AGOSTO 2015.**  
(PORCENTAJE Y NÚMERO)

Indicador	Unidad de medida	Resultado
<b>Sexo</b>		
Mujeres	%	49,1
Hombre	%	50,9
Total (%)	%	100,0
Número de beneficiarios	Nº	175
<b>Edad (Promedio)<sup>1/</sup></b>		
Promedio (Desviación estándar)	Nº	28,0 (6,4)
<b>Rangos de edades (años)</b>		
18-24	%	33,1
25-29	%	30,1
30 a más	%	36,8
Total (%)	%	100,0
Número de beneficiarios	Nº	175
% de beneficiarios cuya lengua materna es diferente al castellano	%	1,5

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

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Febrero 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

El nivel educativo del conjunto de beneficiarios es elevado para el promedio nacional, esto en razón de que el 75,4% cuenta con educación superior. El grupo más importante lo constituye aquel con estudios universitarios incompletos (26%), seguidos por un 21,9% que cuenta con estudios no universitarios completos y muy de cerca con 20,1% están los que cuentan con educación universitaria completa. El restante 24,6% cuenta con educación básica, predominantemente a nivel secundario (19,3%).

**CUADRO 3.2: REGIÓN SAN MARTIN. LÍNEA DE BASE: NIVEL EDUCATIVO DE LOS BENEFICIARIOS, A AGOSTO 2015.**  
(PORCENTAJE)

Nivel de educación	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sin nivel /Inicial	0	0,0
Primaria Incompleta	0	0,0
Primaria	2	0,9
Secundaria Incompleta	8	4,4
Secundaria	34	19,3
Opción Ocupacional Incompleta	0	0,0
Opción Ocupacional Completa	2	0,9



Nivel de educación	Valor Absoluto	Valor Relativo
Superior No Universitaria Incompleta	11	6,5
Superior No Universitaria Completa	38	21,9
Superior Universitaria Incompleta	46	26,0
Superior Universitaria Completa	35	20,1
Total	175	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Febrero 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### 3.1.1. Preparación para el trabajo.

Se observa que los jóvenes han reducido su nivel de incursión en cursos cortos, de un 40,9% antes del Proyecto a un 27,3% durante el periodo del Proyecto. En este aspecto, los cursos realizados durante el Proyecto, han sido principalmente los vinculados a negocios, administración y comercio (35,4%); actividades agropecuarias y conexas (21,5%); restaurantes (7,6%) y comunicación (7,6%).

**CUADRO 3.3: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: CURSOS LLEVADOS POR BENEFICIARIOS, A OCTUBRE 2016. (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	40,9	27,3
Relación de cursos que llevaron		
Negocios, administración y comercio	25,4	35,4
Actividades agropecuarias y conexas	8,6	21,5
Hostelería, restaurantes y turismo	13,1	7,6
Comunicación, imagen y sonido	8,0	7,6
Computación e informática	10,2	3,8
Industria y construcción	8,0	3,8
Electricidad y electrónica	1,4	3,8
Enseñanza y desarrollo de capacidades	8,0	0,0
Artesanías y manualidades	4,4	0,0
Salud	2,2	0,0
Otros	24,6	16,5
Total	100,0	100,0
N° de jóvenes que realizaron cursos	72	48

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Sep. - Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

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

Al final del Proyecto, se observa que el nivel de ocupación ha sufrido una ligera disminución, pasando de un 94,2% a un 89,2% de ocupados. Esta caída se acentúa principalmente en las mujeres (la tasa de ocupación pasa de un 92,9% a un 85,7%), los mayores de 30 años (la tasa pasa de 100,0% a 92,1%) y en los que cuentan con educación superior (la caída es de 93,7% a 87,1%).

Esta caída en el nivel de ocupación responde a dos causas. La primera tiene que ver con un contexto económico adverso en la cual se observa insuficiente nivel de inversión en la provincia de





Moyobamba<sup>4</sup> lo cual impacta en la capacidad de la provincia para generar puestos de trabajo. La segunda responde a motivos personales dadas las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios; en el caso de las mujeres (donde el 98,2% tiene pareja y el 60,5% tiene hijos), existen indicios que señalan que han dejado de trabajar por motivos familiares ya sea por atender a sus hijos, por la llegada de nuevos hijos o requerimientos de la propia familia; en el caso del grupo con estudios superiores, los entrevistados indican que algunos optan por dejar temporalmente sus trabajos para continuar sus estudios (ello principalmente en aquellos con estudios en curso) o esperan mayores tiempos de desempleo a fin de encontrar un trabajo acorde con su nivel educativo y formación (principalmente en aquellos con estudios ya concluidos), situación que se complica si se toma en cuenta que en los distritos de Calzada y Soritor las principales fuentes de trabajo son las actividades agropecuarias.

Por otro lado, se observa que la tasa de inactividad se mantiene sin diferencias significativas; sin embargo, llama la atención que este grupo de inactivos esté conformado en su totalidad por mujeres, principalmente estudiantes y amas de casa.

**CUADRO 3.4. REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: CONDICIÓN DE ACTIVIDAD DE LOS BENEFICIARIOS, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**

Condición de actividad	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Total jóvenes</b>		
Ocupado	94,2	89,2
Desocupado	2,9	8,3
Inactivo	2,9	2,4
Total	100,0	100,0
<b>Por sexo</b>		
Mujeres ocupadas	92,9	85,7
Hombres ocupados	95,4	92,9
<b>Por rangos de edad</b>		
De 18 a 24 ocupados	82,4	80,7
De 25 a 29 ocupados	100,0	95,5
De 30 a más ocupados	100,0	92,1
<b>Nivel educativo de ocupados</b>		
Secundaria	95,1	89,8
Opción ocupacional (CETPRO)	100,0	100,0
Superior no universitaria	93,8	91,9
Superior Universitaria	93,7	87,1

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Sep. - Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

<sup>4</sup> Según los capacitadores del Proyecto, Moyobamba no es la provincia que más atrae inversiones sino lo es Tarapoto, lugar donde se concentra la mayor cantidad de empresas.



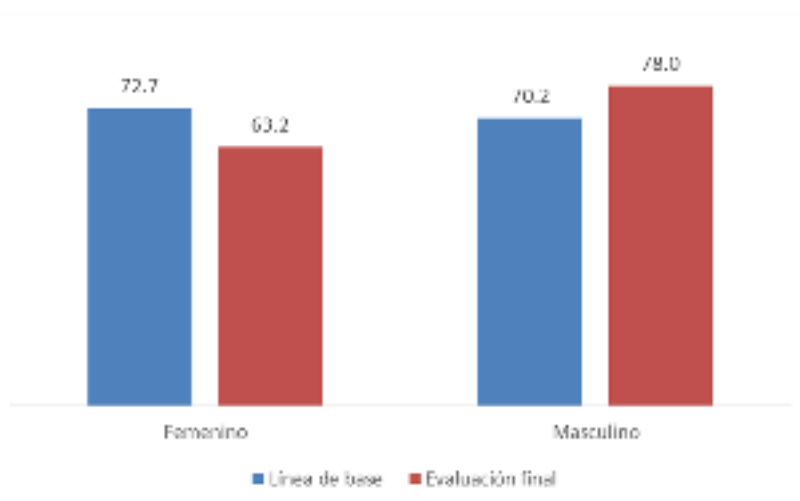
### 3.1.3. Caracterización de negocios.

En cuanto a la implementación de negocios, se observan ligeros cambios, pues existen menos jóvenes con negocios propios, pasando de un 71,4% antes del Proyecto a un 70,5% al final del mismo.

Esta situación responde principalmente por la presencia de un 5,6%% de beneficiarios de negocios en marcha que han abandonado sus negocios; ello debido a que algunos se inscribieron en el Proyecto presentando negocios de sus familiares y otros dejaron sus negocios por presentar baja rentabilidad en el mercado local. A esto se le suma el hecho de que el 90,0% de los beneficiarios con ideas de negocio no han logrado implementar sus negocios previstos.

En este punto, los hombres muestran un mejor desempeño, pues el aumento de negocios ha tenido una tasa de crecimiento positiva, pasando de un 70,2% a un 78,0%, mientras que las mujeres con negocios disminuyeron de un 72,7% a 63,2%. Al respecto, se identifica 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.

**GRÁFICO 3.1: REGIÓN SAN MARTIN. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN SEXO, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.  
Elaboración: INTERSOCIAL.

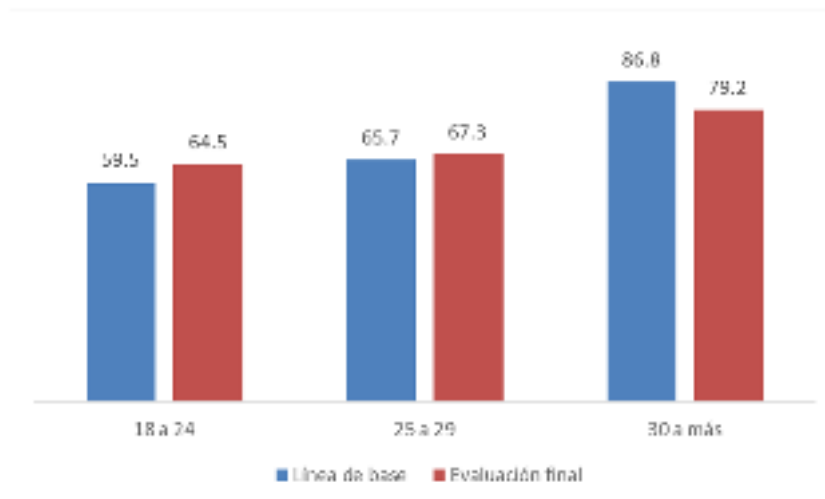
Respecto a los grupos de edades, los beneficiarios/as de 30 años a más continúa siendo el grupo más importante con negocios, a pesar que su tasa de negocios en marcha ha disminuido de un 87,3% a un 79,2%. Mientras que, en el grupo de 18 a 24 años, el porcentaje de beneficiarios con negocios han aumentado de un 59,4% a un 64,5%.

Según la información recogida en las entrevistas, los/las jóvenes de 18 a 24 años han mostrado a lo largo del Proyecto aptitudes emprendedoras. Por un lado, su formación universitaria en áreas de contabilidad y administración, les ha permitido fortalecer lo aprendido en las capacitaciones y plasmarlo en la ejecución de sus ideas de negocio o negocios en marcha; por otro lado, la edad y las



ganar de emprender han sido el motor de su perseverancia en la realización y mantenimiento de sus negocios.

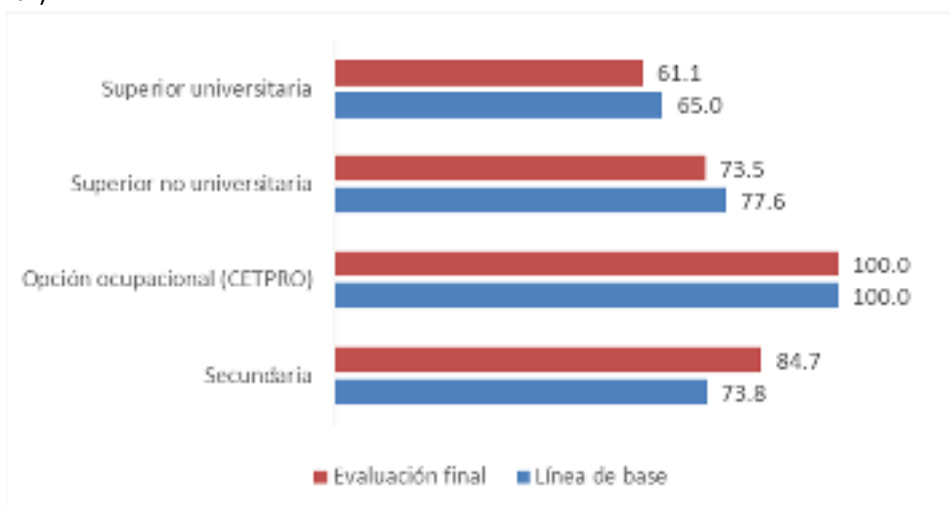
**GRÁFICO 3.2: REGIÓN SAN MARTIN. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN EDADES, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.  
Elaboración: INTERSOCIAL.

Según niveles educativos, vemos que los beneficiarios/a con educación superior universitaria (39 beneficiarios/as) y no universitaria (39 beneficiarios/as) representan el mayor grupo en la etapa culminante del Proyecto, y apenas 2 beneficiarios cuentan con una educación ocupacional (CETPRO). Ahora bien, observando en cada nivel, se percibe que la tasa de beneficiarios con negocios ha aumentado en el nivel secundario, pasando de un 73,8% a un 84,7%, en este punto, se ha podido identificar que en ese grupo las limitaciones que se les ha presentado para acceder a una educación superior, ha sido una fortaleza a la vez para emprender un negocio y sobretodo adquirir conocimientos como el brindado durante las capacitaciones.

**GRÁFICO 3.3: REGIÓN SAN MARTIN. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN NIVEL EDUCATIVO, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**

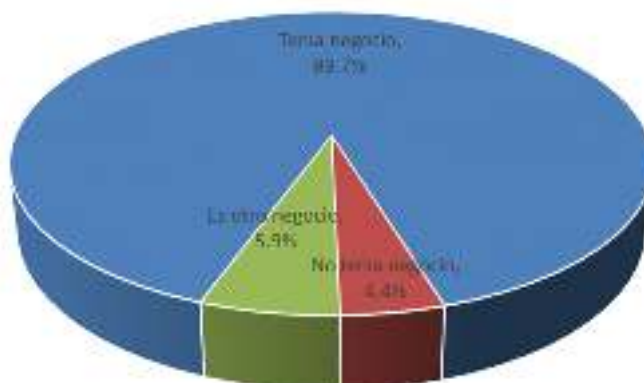


Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.  
Elaboración: INTERSOCIAL.



Por otro lado, en relación a los negocios creados durante el Proyecto, se puede apreciar que éstos son pocos, apenas el 10,3% (12 negocios) de negocios han sido creados durante el Proyecto. Así, vemos que al término del Proyecto, de los 123 negocios identificados, el 89,7% corresponde a negocios que ya existían, el 4,4% de negocios corresponden a beneficiarios que ingresaron con idea de negocio y pudieron implementarlo en el transcurso y el 5,9% restante de beneficiarios/as que ya tenían negocios lo cambiaron por un nuevo negocio por motivos de rentabilidad, clientes o nuevos mercados.

**GRÁFICO 3.4: REGIÓN SAN MARTIN. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS CREADOS DURANTE EL PROYECTO, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.  
Elaboración: INTERSOCIAL.

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 125 jóvenes los que ingresaron con negocios en marcha y 50 con ideas de negocio. De los cuales, a partir de los resultados de la evaluación final, 111 beneficiarios/as manifestaron que mantenían el negocio con el cual se inscribieron, los 14 restantes (de los 125 beneficiarios/as que iniciaron el Proyecto con negocios en marchas), 7 cambiaron el giro de su negocio y 7 abandonaron su negocio.

Complementariamente a lo referido, los negocios creados durante el Proyecto suman un total de 12 negocios: 7 beneficiarios que ingresaron con negocios en marcha cambiaron el giro de su negocio, y 5 beneficiarios/as con ideas de negocio (de los 50 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 tendencia del negocio, pasando de un 71,4% (125 beneficiarios/as con negocio) antes del Proyecto a un 70,5% (123 beneficiarios/as con negocios) al final del mismo.

**CUADRO 3.5. REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS CREADOS ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL PROYECTO, A OCTUBRE 2016.**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Giro del negocio		
Antes del Proyecto	125	111
Durante el Proyecto	No aplica	12
Después del Proyecto	No aplica	No aplica
Total de negocios	125	123

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Sep. - Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL

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

Al término del Proyecto, los giros de los negocios se han concentrado principalmente en los sectores agricultura (23,5%), comercio (21,1%), industrias (17,7%), pesca (12,3%), hoteles y restaurantes (11,3%). Como se puede apreciar en el cuadro, la dinámica ha presentado considerable mejora en la pesca, puesto que este giro ha sido novedoso en la etapa final del Proyecto. En tanto, la actividad agrícola ha caído de un 33,8% a un 23,5%.

Por tratarse de los mismos negocios, en su mayoría, la edad promedio de estos han pasado de 42 meses a 49 meses de antigüedad. Sobre este punto, se sabe que solo el 7,9% de negocios se creó en los últimos 12 meses.

Además, la propiedad del negocio, se expresa en el 45% 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 exclusiva del beneficiario/a, en este caso se puede deducir las alianzas creadas con terceros para la continuidad de sus negocios.

**CUADRO 3.6. REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Giro del negocio		
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	33,8	23,5
Comercio al por mayor y al por menor	21,3	21,1
Industrias manufactureras	17,5	17,7
Pesca	0,0	12,3
Hoteles Y Restaurantes	12,5	11,3
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	0,0	4,9
Enseñanza	1,3	1,5
Servicios sociales y de salud	10,0	1,5
Otras actividades de servicios comunitarios sociales y personales	3,8	6,4
Total (%)	100,0	100,0
Número de beneficiarios con negocios	125	123
Años de antigüedad del negocio (Promedio) 1/		
Meses	42,6 (44,7)	49,8 (51,0)
Rangos de años de antigüedad del negocio		
Hasta 6 meses	7,5	1,0
De 7 a 12 meses	13,8	6,9
De 13 a 24 meses	26,3	22,6
De 2 a 10 años	46,3	60,7
Más de 10 años	6,3	8,8
Total (%)	100,0	100,0



Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Propiedad del negocio. 2/		
Soy el único dueño	60,0	33,3
Tengo socios familiares	32,5	28,7
Tengo socios que no son familiares	7,5	38,0
Total (%)	100	100,0
Número de beneficiarios con negocios	125	12

1/ La cifra entre paréntesis indica la desviación estándar

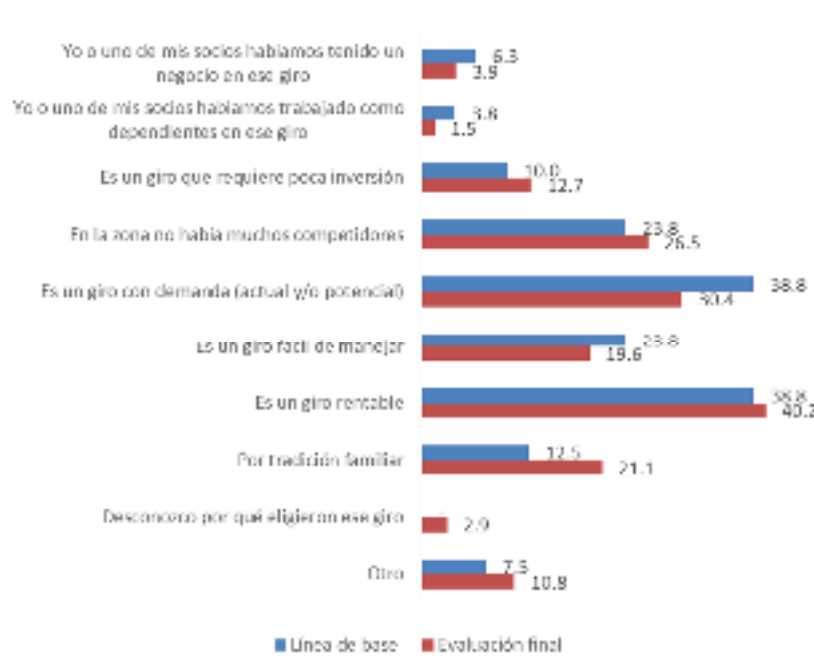
2/ Para la evaluación, los datos corresponden a los creados durante el Proyecto

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Sep. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

El motivo principal para escoger un giro de negocio específico continua siendo la rentabilidad del giro (38,8% al inicio y 40,2% al término del Proyecto) y la percepción de que es un giro con demanda de mercado (38,8% al inicio y 30,4% al término del Proyecto) que se mantiene en la línea de base y en la evaluación final. Además, es relevante el aumento de la elección del giro por tradición familiar, pasando de un 12,5% a un 21,1%, 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.

**GRÁFICO 3.5: REGIÓN SAN MARTIN. EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS POR LOS CUAL DECIDIÓ FORMAR EL NEGOCIO, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### 3.1.3.2. 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 52,4% tiene RUC, el 38,7% declara anualmente ante la SUNAT, 30,9% cuenta con licencia de funcionamiento, el 29,4% está inscrito en la SUNARP y el



27,4% cuenta con libros contables. Sólo se aprecia que quienes cuentan con página web han disminuido de un 17,5% a un 11,3% pudiéndose deducir a partir de las cifras anteriores que bien existe un limitado uso/acceso de herramientas informáticas (redes sociales), o las estrategias usadas para difundir sus negocios descartan los medios virtuales.

Respecto a la ubicación del negocio, los importantes continúan siendo el taller o local dentro de la vivienda (57,5% al inicio y 49,0% al término del proyecto) y los locales comerciales fuera de la vivienda (16,3% al inicio y 19,1% al término del proyecto). Asimismo, observamos un 29,4% que opera en otros espacios dependiendo del giro de negocio, así encontramos que algunos beneficiarios trabajan con el método “boca a boca” o son ellos quienes realizan el servicio u ofrecen sus bienes en las viviendas de sus clientes.

La importancia de emitir boletas viene por múltiples flancos, da formalidad al negocio, atrae nuevos clientes en tanto garantiza la posesión de los bienes adquiridos y los reclamos posteriores de los clientes, entre otros. Sin embargo, vemos que esta situación no ha cambiado significativamente, puesto que sólo se ha incrementado de un 59,4% a un 63,6% los beneficiarios/as que aseguran entregar siempre boletas de venta.

**CUADRO 3.7: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES DE GESTIÓN DEL NEGOCIO, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Razón Social del Negocio.</b>		
RUC	40,0	52,4
Minuta de constitución	10,0	20,6
Inscripción en SUNARP	16,3	29,4
Libros contables	17,5	27,4
Planilla de personal	5,0	6,9
Licencia de funcionamiento	20,0	30,9
Declaración Anual ante SUNAT	15,0	38,7
Inscripción en REMYPE	6,3	11,3
Cuenta bancaria	11,3	26,0
Cuenta de correo electrónico	25,0	28,4
Página web	17,5	11,3
Total	100,0	100,0
<b>Nº de jóvenes con negocios</b>		
	125	123
<b>Ubicación del negocio</b>		
Taller o local comercial dentro de la vivienda	57,5	49,0
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	16,3	19,1
En la vía pública, sin puesto fijo	2,5	1,0
En la vía pública, puesto fijo	1,3	1,5
Otro	22,5	29,4
Total	100,0	100,0
<b>Nº de jóvenes con negocios</b>		
	125	123
<b>Beneficiarios con negocio que emite boletas</b>		
Sí, siempre	59,4	63,6
Sólo cuando el cliente lo pedía	37,5	33,6
Nunca	3,1	2,8
Total	100,0	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL



Un cambio favorable en la gestión del negocio está vinculado con el uso de registros de compras. Antes del Proyecto, solo el 45,0% hacía uso de este instrumento de gestión de manera recurrente; sin embargo, ahora lo hace el 79,9% de los negocios; y su utilidad radica en saber la ganancia del negocio (46,9%) y saber cuánto ingresa al negocio (45,8%).

Similar situación ocurre con el control de los egresos, el cambio también es favorable pasando de un 48,8% a un 86,8%.

Sin embargo, lo que aún no mejora es el medio utilizado para el registro, pues aún continúa siendo el cuaderno de apuntes. La motivación principal para el uso de estos instrumentos de gestión es la concientización de los emprendedores/as sobre su utilidad para calcular sus ventas y sus ganancias.

**CUADRO 3.8: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**

	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Beneficiarios que llevan un control de tus ingresos o ventas</b>		
Sí, siempre	45,0	79,9
Sólo a veces	28,7	14,2
No, nunca	26,3	5,9
Total	100,0	100,0
<b>Utilidad de registro de ventas</b>		
No registraba las ventas	1,7	2,6
Para saber cuánto ingresaba a mi negocio	52,5	45,8
Para saber la ganancia de mi negocio	71,2	46,9
Tenía un control, pero no lo usaba	8,5	1,6
Otro	0,0	3,1
Total	100,0	100,0
<b>Beneficiarios que llevan un control de tus egresos o compras</b>		
Sí, siempre	48,8	86,8
Sólo a veces	27,5	10,3
No, nunca	23,8	3,0
Total	100,0	100,0
<b>Forma de los registros</b>		
En apuntes sueltos	4,9	5,6
En un cuaderno, folder, similar	72,1	86,9
En libros contables	3,3	4,5
Otro	19,7	3,0
Total	100,0	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL

### 3.1.3.3. Trabajadores en los negocios.

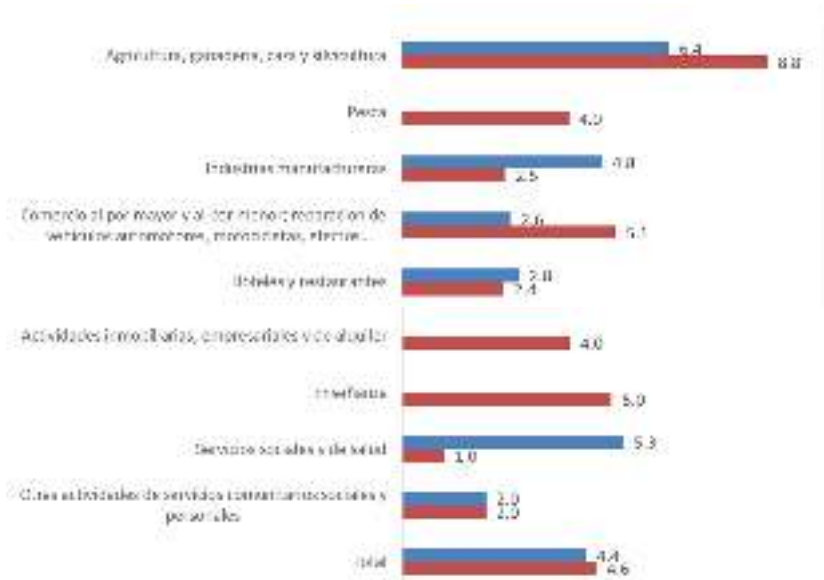
Un punto importante positivo tiene que ver con la posibilidad de generar empleo a terceros; al respecto, al final del proyecto se observa que los negocios que generan trabajo a terceros se han incrementado de un 42,8% (75 negocios) a un 50,3% (88 negocios).





Por otro lado, a nivel global, el número promedio de trabajadores por negocio se ha mantenido similar, 4,4 trabajadores al inicio del Proyecto y 4,6 trabajadores al término del mismo. Sin embargo, se observan variaciones en la cantidad promedio de trabajadores según sector del negocio, así, vemos un incremento en los negocios agropecuarios (de 6,4 a 8,8 trabajadores por negocio) y de comercio (de 2,6 a 5,1 trabajadores por negocio) mientras que lo contrario sucede en los negocios vinculados a la industria (pasa de 4,8 trabajadores a 2,5) y servicios sociales (de 5,3 a 1 trabajador por negocio).

GRÁFICO 3.6: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: NUMERO DE TRABAJADORES, A OCTUBRE 2016.



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.  
Elaboración: INTERSOCIAL.

Se observa que tanto los negocios con trabajadores permanentes y eventuales se han incrementado. No obstante, un punto no tan positivo tiene que ver con que el empleo adicional que se viene generando, pues un porcentaje considerable aún se concentra en el de tipo familiar no remunerado.

En lo que respecta al financiamiento de los negocios, se observa que la importancia de los recursos propios se mantiene (87,7%), seguida de un 20,6% obtenida de préstamos bancarios.

CUADRO 3.9. REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE FACTORES, A OCTUBRE 2016.

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Contratación de trabajadores</b>		
Negocio con trabajadores	75	88
Promedio de trabajadores	4,4 (8,8)	4,6 (9,9)
<b>Contratación de trabajadores eventuales</b>		
Negocio con trabajadores eventuales	38	42
Promedio de trabajadores eventuales (1/).	5,9 (12,1)	6,9 (13,8)
<b>Contratación de trabajadores permanentes</b>		
Negocio con trabajadores permanentes	41	60
Promedio de trabajadores permanentes (1/).	2,6 (2,1)	2,0 (1,4)
<b>Contratación de trabajadores familiares</b>		
Negocio con trabajadores familiares	44	45
Promedio de trabajadores familiares (1/).	2,2 (1,8)	1,8 (1,5)



Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Contratación de trabajadores familiares No Remunerados</b>		
Negocio con trabajadores familiares No Remunerados	2	14
Promedio de trabajadores familiares No Remunerados	1,0 (0,0)	2,2 (1,7)
<b>Contratación de trabajadores no familiares</b>		
Negocio con trabajadores no familiares	41	43
Promedio de trabajadores no familiares (1/).	5,8 (11,6)	6,9 (13,6)
<b>Forma de financiamiento del negocio.</b>		
Recursos Propios	76,3	87,7
Recursos de familiares / amigos	16,3	15,7
Préstamo de proveedores	1,3	0,0
Préstamo de Bancos	16,3	20,6
Préstamo de Cajas Munic. / Rurales	6,3	0,0
Otros	3,8	3,9
Total	100,0	100,0

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

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### 3.1.3.4. 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 importancia pues más del 49,0% de negocios tiene este tipo de clientes. Sin embargo, se evidencia el aumento de clientes como: empresas con menos de 10 trabajadores (6,3% a un 15,9%) y empresas de más de 10 trabajadores (5% a 9,9%) fortaleciéndose la vinculación con el mercado y sus necesidades de consumo.

Por otro lado, la procedencia de los clientes se concentra en la provincia donde el Proyecto ha intervenido, representando el 60,9% al término del Proyecto frente 41,3% al inicio del mismo; esto es un punto favorable, pues indicaría que el mercado de los negocios se estaría ampliando de un nivel distrital a uno provincial. No obstante, se puede apreciar una ligera caída de los negocios cuyos clientes provienen de otras regiones, de un 17,5% a un 7,4%, deduciéndose que los emprendedores/as han fortalecido su vinculación con el mercado a nivel local.

Complementariamente, la competencia a nivel de negocio, representa en promedio 5 empresas del mismo giro en el lugar, situación que se mantiene invariante respecto del inicio del Proyecto.

**CUADRO 3.10. REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE BIENES, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Principales clientes. 1/</b>		
Ambulantes	8,8	7,4
Mayoristas	16,3	15,3
Consumidores individuales	61,3	49,0
Empresas de menos de 10 trabajadores	6,3	15,9
Empresas de más de 10 trabajadores	5,0	9,9
Estado	6,3	6,4
Familiares/amigos/vecinos	28,7	26,2
Otro	18,8	18,8
Total	100,0	100,0
Número de beneficiarios	125	122



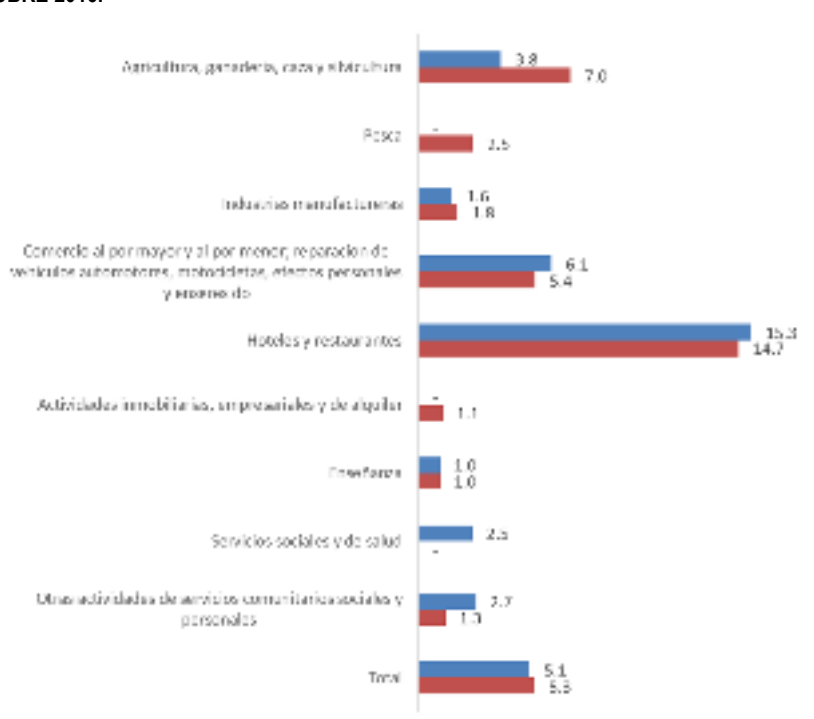
Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Procedencia de principales clientes. 1/</b>		
Distrito donde está ubicado el negocio	61,3	50,5
Provincia donde está ubicado el negocio (Incluye alternativa anterior)	41,3	60,9
Región donde está ubicado el negocio	28,7	22,3
En otras regiones	17,5	7,4
En el extranjero	7,5	5,4
Total	100,0	100,0
<b>Empresas del mismo giro en el lugar</b>		
Promedio de N° empresas	5,1	5,3
Desviación típica	10,0	12,6

1/ Respuesta múltiple.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

**GRÁFICO 3.7: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: EMPRESAS QUE OPERAN EN LA ZONA POR GIRO DEL NEGOCIO, A OCTUBRE 2016.**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

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 (50,5%); el lugar es una zona céntrica y comercial (29,7%); los clientes están cerca (26,8%); y otros (17,3%) que se define a partir de las necesidades de cada giro, en el caso de quienes practican la actividad agrícola sus negocios se ubican en las chacras por ende es más factible el acceso a recursos para la producción de sus cultivos.



**CUADRO 3.11: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS EN LA ELECCIÓN DEL LUGAR DEL NEGOCIO, A AGOSTO 2015. (PORCENTAJE)**

	Línea de Base	Evaluación Final
Porque mi negocio está en mi casa	48,8	50,5
Porque está cerca de mi casa	3,8	13,4
Es una zona muy céntrica y comercial	15,0	29,7
Los proveedores están cerca	7,5	1,0
Los clientes están cerca	7,5	26,8
Varias empresas del mismo rubro se ubican aquí	2,5	6,9
Es más económico el pago de servicios (alquiler de local, otros)	12,5	8,9
Otro	58,8	17,3
Número de beneficiarios	125	123

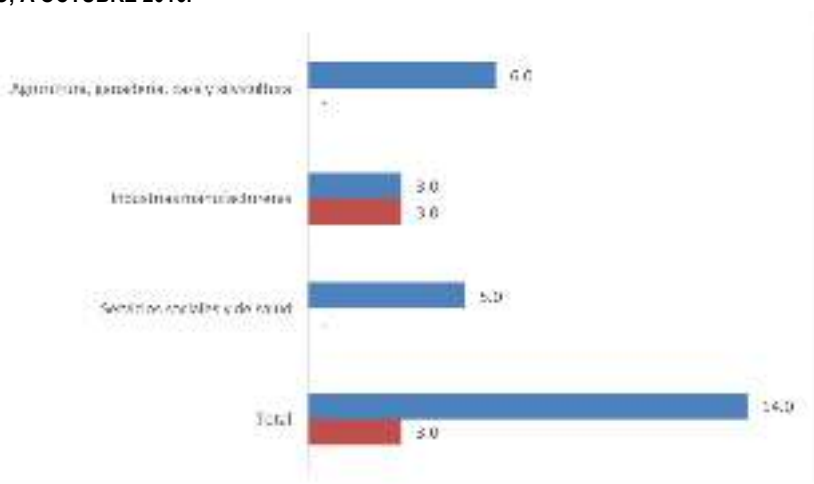
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

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 3 (2,5%) de los 123 beneficiarios con negocio mencionaron pertenecer a una asociación de emprendedores o negociantes. En el estudio de base fueron 14 los beneficiarios/as pertenecientes a alguna organización.

La disminución de las cifras en la evaluación final, se puede vincular a aquellos beneficiarios que cambiaron sus giros de negocios (7 beneficiarios/as) y aquellos que abandonaron o desertaron en sus negocios en marcha (7 beneficiarios) durante el Proyecto.

**GRÁFICO 3.8: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: EMPRESAS QUE PERTENECEN A UNA ORGANIZACIÓN POR GIRO DE NEGOCIO, A OCTUBRE 2016.**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Los beneficiarios/as afiliados a alguna organización, manifiestan que las ventajas de la afiliación son principalmente la capacitación sobre técnicas de producción (59,8%) y el mejoramiento en la calidad del producto (40,2%).



**CUADRO 3.12: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS QUE PERTENECEN A ALGUNA ORGANIZACIÓN, A AGOSTO 2015. (PORCENTAJE)**

	Línea de base	Evaluación Final
<b>Afiliación</b>		
% de negocios afiliados a una organización	11,3	2,5
<b>Ventajas de la afiliación</b>		
Acceder a información sobre nuevos clientes	55,6	0,0
Acceder a información sobre nuevos proveedores	11,1	0,0
Acceder a información sobre técnicas de producción	22,2	0,0
Capacitación en mercado	22,2	0,0
Capacitación sobre técnicas de producción	11,1	59,8
Mejorar la producción	22,2	0,0
Mejorar la calidad de mi producto	11,1	40,2
Otro	33,3	59,8
Total	100,0	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### 3.1.4. Participación en el Proyecto.

En general, la gran mayoría de los beneficiarios (99,3%) corroboran haber recibido las capacitaciones ofrecidas por el Proyecto; sin embargo, tan sólo poco más de la mitad (57,4%) declara haberlas culminado mientras que un 41,9% 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) y 0,7% indica no haber participado en capacitación alguna.

Complementariamente, sobre el contenido y las horas de las capacitaciones, el 69,0% de beneficiarios/as asegura que no fueron suficientes para implementar y fortalecer su negocio mientras que el 31% restante declara lo contrario. Asimismo, recomiendan que deben profundizarse los temas vinculados a la formalización, búsqueda de financiamiento, búsqueda de clientes y nuevos mercados, manejo de herramientas administrativas y el proceso de conformación del negocio.

Respecto a la elaboración de los planes de negocios, se observa que el 47,7% llegó a concluirlo, el 40,2% no logró a terminarlo y 12,1% no logró iniciarlo.

Por otra parte, los encuestados declaran que el 29,7% participó en el concurso para acceder al capital semilla; de los cuales, poco menos de la mitad (46,5%) 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 69,7% de jóvenes participantes del concurso han 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 3.13. REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DEL BENEFICIARIO EN EL PROYECTO, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Culminó la capacitación</b>		
% de beneficiarios que culminaron la capacitación	No aplica	57,4
<b>Motivos de no culminación de la capacitación</b>		
Mis estudios me lo impidieron	No aplica	31,7
Mi trabajo me lo impidió	No aplica	28,4
No me gustó la capacitación	No aplica	0,0
Los horarios de la capacitación no me convenían	No aplica	15,5
Problemas familiares y/o de salud impidiendo que continúe	No aplica	13,8
Otro	No aplica	10,6
Total (%)	No aplica	100,0
N° de beneficiarios que no culminaron capacitación	No aplica	75
<b>Percepción sobre las horas y contenidos de la capacitación</b>		
% de beneficiarios que declaran que fueron suficientes para fortalecer el negocio	No aplica	69,0
<b>Beneficiarios que elaboraron un plan de negocios</b>		
% de beneficiarios que elaboraron y terminaron su plan de negocios.	No aplica	47,7
% de beneficiarios que iniciaron pero no terminaron su plan de negocios.	No aplica	40,2
<b>Beneficiarios que participaron en el concurso para obtener capital semilla</b>		
% de beneficiarios que declaran haber participado en el concurso	No aplica	29,7
N° de beneficiarios que declaran haber participado en el concurso	No aplica	52
<b>Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla</b>		
% de beneficiarios que obtuvieron el capital semilla	No aplica	46,5
<b>Beneficiarios que concursaron e implementaron su plan de negocios</b>		
Sí, estoy implementando	No aplica	32,6
Sí, ya está operando	No aplica	37,2
No	No aplica	30,3
Total (%)	No aplica	100,0
Total beneficiarios	No aplica	52

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

La satisfacción del beneficiario con el Proyecto se expresa principalmente en la comprensión de los cursos de capacitación (63,7%), la ayuda para resolver sus dudas (62,3%) y en la claridad de los requisitos para participar (60,2%). En tanto la insatisfacción de los beneficiarios/as se contempla en los horarios establecidos para las capacitaciones, motivo de faltas de deserción de participantes, principalmente de aquellos que trabajan y estudian.

**CUADRO 3.14. REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**

¿Qué tan satisfecho o insatisfecho estas con ...?	Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	Ni			Total
			Satisfecho, Ni	Algo Satisfecho	Muy Insatisfecho	
La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto.	60,2	34,9	4,9	0,0	0,0	100,0
La comprensión de los cursos de capacitación.	63,7	31,0	5,2	0,0	0,0	100,0



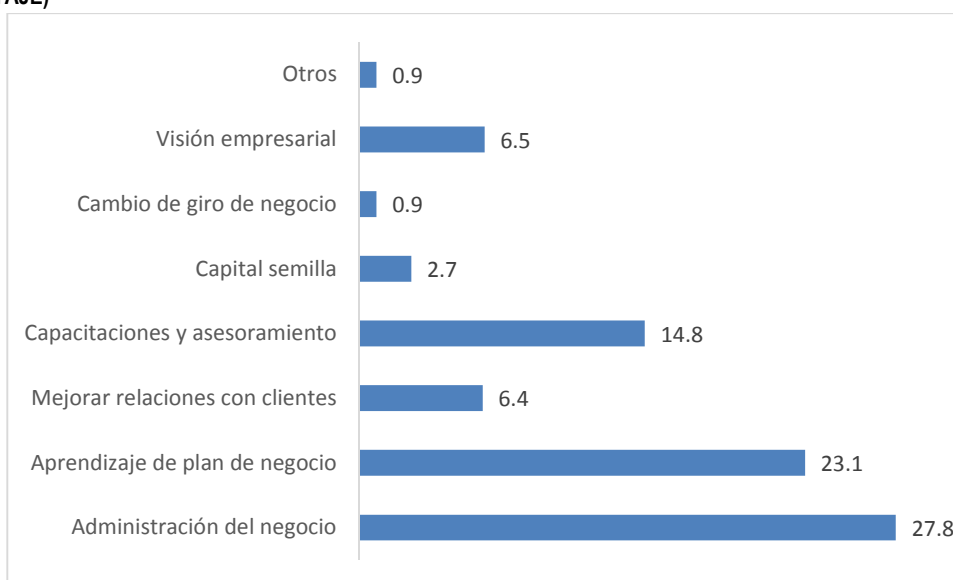
¿Qué tan satisfecho o insatisfecho estas con ...?	Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Muy Insatisfecho	Total
El tiempo que duraron las capacitaciones.	46,3	37,7	10,4	5,6	0,0	100,0
Los horarios de las capacitaciones.	37,3	29,9	16,1	12,6	4,2	100,0
La ayuda para elaborar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	51,9	32,4	11,1	3,8	0,7	100,0
Las asistencias técnicas para implementar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	36,9	33,8	27,5	1,0	0,7	100,0
La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto.	62,3	21,3	14,6	1,0	0,7	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Entre los principales beneficios que han recibido los beneficiarios/as en el Proyecto, se ubican aquellos vinculados a la gestión del negocio (27,8%), el aprendizaje sobre la elaboración del plan de negocio (23,1%), las capacitaciones y asesoramientos recibidos (14,8%), visión empresarial (6,5%); y en menor medida el haber recibido el capital semilla (2,7%), y otros (0,9%) que manifiestan no haber recibido ningún apoyo.

**GRÁFICO 3.9: REGIÓN SAN MARTIN. EVALUACIÓN FINAL: PRINCIPALES BENEFICIOS QUE RECIBIÓ EL BENEFICIARIO/A EN EL PROYECTO, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

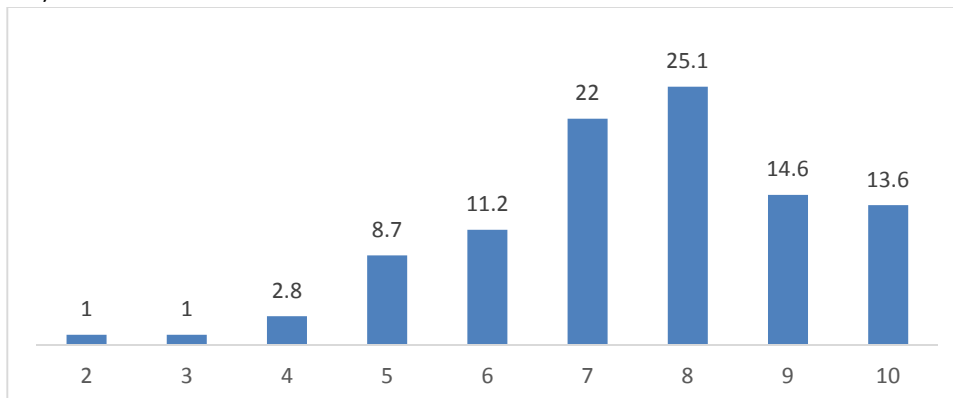
Elaboración: INTERSOCIAL.

Los beneficiarios/as en promedio, le han dado una calificación al Proyecto de 7,5 en una nota máxima de 10. Asimismo, la calificación con mayor relevancia es 8 con una representación del 25,1% de beneficiarios/as, seguida de la calificación 7 (22%); solo el 1% 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 3.10: REGIÓN SAN MARTIN. EVALUACIÓN FINAL: DISTRIBUCIÓN DE CALIFICACIONES QUE OTORGAN LOS BENEFICIARIOS/AS AL PROYECTO, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.  
Elaboración: INTERSOCIAL.





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

**CUADRO 3.15: REGION SAN MARTÍN: CUADRO COMPARATIVO DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO.**

Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Evaluación Final
<b>PROPÓSITO</b>			
Varones y mujeres emprendedores/as de los distritos de Moyobamba, Soritor y Calzada, provincia de Moyobamba, región San Martín, con idea de negocio y negocio en marcha mejoran sus capacidades.			
Sin indicadores formulados.			
<b>COMPONENTE 1.</b>			
Capacitación en gestión de econegocios a varones y mujeres emprendedores/as de los distritos de Moyobamba, Soritor y Calzada, provincia de Moyobamba, región San Martín.			
50 varones y mujeres con idea de negocio han sido capacitados y cuentan con planes de negocio aprobados y viables (50 planes de negocio), al 2do semestre del proyecto.	N° de beneficiarios con idea de negocio	50	50
	N° de beneficiarios con ideas de negocio que declaran haber recibido capacitación	0	49
	N° de beneficiarios con ideas de negocio que declaran haber culminado su capacitación	0	17
	N° de beneficiarios con ideas de negocios que han elaborado planes de negocios	0	42
	N° de beneficiarios con ideas de negocios que han culminado la elaboración de sus planes	0	15
125 varones y mujeres con negocio en marcha han sido capacitados y cuentan planes de mejora aprobados y viables (125 planes de mejora), al 2do semestre del proyecto.	N° de beneficiarios con negocios en marcha	125	125
	N° de beneficiarios con negocio en marcha que declaran haber recibido capacitación	0	125
	N° de beneficiarios con negocio en marcha que declaran haber culminado su capacitación	0	83
	N° de beneficiarios con negocio en marcha que han elaborado planes de negocios	0	112
	N° de beneficiarios con negocio en marcha que han culminado la elaboración de sus planes	0	69
<b>COMPONENTE 2.</b>			
Implementación de emprendimientos de varones y mujeres emprendedores/as de los distritos de Moyobamba, Soritor y Calzada, provincia de Moyobamba, región San Martín.			
50 planes de negocio son implementados, 25 en el distrito de Moyobamba, y 25 en Soritor, de los cuales 4 son cofinanciados con capital semilla y 46 con capital propio, al 3er semestre del proyecto.	N° de beneficiarios con ideas de negocios implementan sus planes.	0	3
125 planes de mejora son implementados, 75 en el distrito de Moyobamba, 25 en Soritor y 25 en Calzada, de los cuales 12 son cofinanciados con capital semilla y 113 con capital propio, al 3er semestre del proyecto.	N° de beneficiarios con negocios en marcha implementan sus planes.	0	32

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.



### 3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto<sup>5</sup>.

#### 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 18 años de los distritos de Moyobamba, Soritor y Calzada, a través del fortalecimiento de sus capacidades para el emprendimiento de negocios sostenibles.

En la identificación de las oportunidades de negocio en la provincia, el documento de proyecto ha identificado 2 sectores económicos principales: la agroindustria artesanal y el turismo. Asimismo, se hace mención de 2 líneas de negocios identificadas (producción de harina de yuca y miel de abeja). Además, se señala que en el ámbito de intervención se ha identificado actitudes de emprendimiento en los/las jóvenes a través de distintas actividades como: cultivos de café, arroz y plátano, crianza de ganado, artesanía, comercio, turismo e instalación de viveros.

*Sectores económicos potenciales en la zona de intervención.*

La economía en la región de San Martín se caracteriza por presentar cambios positivos en sus indicadores económicos. Así, el PBI de la región pasó de 3,598,432 millones de soles en el 2008 a 5,401,348 millones de soles en el 2015. La región en los últimos ocho años ha registrado un crecimiento de 6,5%, siendo la actividad de la pesca y acuicultura la que destaca por su crecimiento (28,0%). Asimismo, se aprecia que la actividad agrícola es la principal generadora del VAB con un crecimiento del 5,5% y una participación de 24,8% de VAB departamental<sup>6</sup>; destacando los cultivos de arroz, café y plátano.

Tanto los documentos de gestión pública local y la información brindada por los diferentes actores/as implicados en el Proyecto confirman que la actividad económica predominante en región es la agricultura, la cual se desarrolla principalmente en la zona rural, destacando el distrito de Soritor.

**CUADRO 3.16: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: VALOR AGREGADO BRUTO DE LA REGIÓN POR SECTORES ECONÓMICOS.**

Actividades	2008 (VAB)	2015 VAB	2015 %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	960,742	1,341,317	24,8	5,5
Pesca y Acuicultura	887	3,033	0,1	28,0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	32,657	46,551	0,9	4,3

<sup>5</sup> El desarrollo de este acápite se ha desarrollado teniendo limitaciones de acceso a los informes del Proyecto y de monitoreo. Solo se ha tenido disponible los informes financieros hasta el mes de junio del 2016, no se cuenta con informes de avance técnico y solo se ha tenido acceso al informe del primer entregable y del primer monitoreo externo.

<sup>6</sup> En: Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Iquitos. 2015. Caracterización del Departamento de San Martín.



Actividades	2008 (VAB)	2015 VAB	2015 %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Manufactura	413,607	523,975	9,7	4,2
Electricidad, Gas y Agua	40,699	33,739	0,6	-1,3
Construcción	307,711	565,361	10,5	12,4
Comercio	427,906	678,882	12,6	7,3
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	106,749	147,512	2,7	4,8
Alojamiento y Restaurantes	108,490	158,895	2,9	6,0
Telecom. y otros Serv. de Información	77,173	168,815	3,1	12,8
Administración Pública y Defensa	267,411	482,372	8,9	8,1
Otros servicios	854,400	1,250,896	23,2	5,5
Valor Agregado Bruto	3,598,432	5,401,348	100,0	6,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014

De igual modo, el PDCR de San Martín identifica que la zona del Alto Mayo (constituido por las provincias de Rioja y Moyobamba) son espacios que se caracterizan por las siguientes actividades: agrícola, pecuaria, industrial, turística y minera. Para el año 2015 según el BCRP, ocuparon el primero puesto en la producción de los siguientes cultivos: arroz cáscara (676, 2 mil toneladas); café (58, 4 mil toneladas), siendo Moyobamba uno de los lugares donde se comercializa el grano de café pergamino en distintas calidades; y el plátano (465, 0 mil toneladas). Otra de las actividades que creció para el mismo año fue el comercio al por menor (artículos), y la comercialización de los principales cultivos zonales que tienen como destino la costa.

Respecto al sector turismo, Moyobamba aún se encuentra en proceso de crecimiento en comparación a otras regiones de la selva (Loreto, Ucayali, etc.). Sin embargo, según el INEI (2013) la provincia ha presentado incremento en sus indicadores de: arribos de turistas (904, 939) y pernотaciones (1 175,082) con una ampliación del 10,44% y 18,01% respectivamente, con respecto al año anterior. La ubicación de la provincia (ceja de selva) la hace propicia por sus atractivos naturales, para el desarrollo de turismo de aventura (cataratas, baños termales), costumbres y artesanía de la zona.

Entonces la economía en la provincia de Moyobamba está sustentada en el sector primario, siendo la agricultura la base económica y productiva. Por su parte, el sector turismo se presenta como una actividad en crecimiento para la población y los turistas como generadora de empleo y autoempleo.

En ese sentido, durante su formulación, la propuesta ha sabido identificar sectores económicos con potencialidad, ya sea porque viene presentando un crecimiento positivo (6% anual en el caso del turismo y 4,2% en la industria) o porque existen condiciones productivas para su desarrollo (la predominancia de la agricultura como actividad proporciona los insumos básicos para promover la producción agroindustrial); no obstante, los sectores propuestos (agroindustria y turismo) no constituyen sectores con alto desarrollo económico en la provincia ni en la región.

*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 18 años adolece de capacitaciones y preparación técnica para crear y fortalecer sus emprendimientos, sobretodo en el aspecto comercial. Asimismo, la situación del empleo juvenil se vincula con la limitada inversión en la provincia de Moyobamba en comparación con la ciudad de Tarapoto (centro comercial y turístico de la Amazonía peruana), lo que condiciona de cierto modo las oportunidades de empleabilidad de la población, siendo las instituciones del sector público la que mayor demanda de mano de obra atrae.

**CUADRO 3.17: SAN MARTÍN: PERCEPCIONES SOBRE LAS ACTIVIDADES Y PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL GRUPO DE LOS BENEFICIARIOS.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
Equipo técnico (Jefe del Proyecto)	<p>Se observa que muchas empresas extranjeras brindan capacitaciones técnicas a las cafetaleras, a los horticultores; pero, si vemos la cadena de valor, en la producción el ingreso es menor, y quienes se llevan las ganancias son los que compran y exportan. En la producción, se aprecia mano de obra barata; el dinero está en el transporte y sobretodo en la comercialización. En efecto, el proyecto busca brindar asistencia técnica en el aspecto comercial.</p> <p>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, sobretodo en el manejo de egresos e ingresos. Aun así, se ha tratado de brindar las capacitaciones partiendo de lo más simple a los más complejo.</p>
Capacitadores ESAN	<p>La situación del empleo juvenil se vincula a la falta de inversión en la provincia de Moyobamba. Si bien Moyobamba es la capital de la región, no es la provincia que más atrae inversiones, sino es Tarapoto donde se concentra las empresas.</p> <p>Una alternativa al empleo es el autoempleo y el mejoramiento de los negocios. Pero esto se cae si el consumidor local o el turista no tiene recursos para consumir lo producido en la región, es un tema bastante macro, depende de todo el dinamismo económico.</p> <p>Por otro lado, el grado de instrucción de los beneficiarios/as del Proyecto se diferencia según los distritos participantes; en Moyobamba la gente está más preparada, en cambio en Soritor y Calzada la población está más relegada, pero con las ganas de seguir adelante. En Moyobamba se tenía una visión más amplia de negociación y cómo desenvolverse; en Soritor se dedicaban más a la producción que a la comercialización, había escases en ese tema.</p>
Municipios distritales (Oficina de Desarrollo Económico)	<p>En el caso del distrito de Calzada, al iniciar el proceso de capacitaciones, entre los emprendedores/as solo 2 o 3 eran profesionales, los demás no estaban en la capacidad de entender más a fondo los temas que se abordaban, entonces no se ha considerado el nivel educativo de los participantes, por ello, muchos emprendedores/as no han aparecido en los siguientes talleres.</p> <p>En términos generales en la provincia se aprecia situaciones de desempleo, drogadicción y alcoholismo. Es relevante la falta de oportunidades laborales para los jóvenes, más aún se requiere trabajar de manera descentralizada los proyectos de emprendimientos, sobre todo con jóvenes de las zonas rurales alejadas, quienes tienen menos oportunidades de capacitarse y recibir asistencia técnica.</p>
Ministerio de la Producción (Coordinador Regional)	<p>La situación actual del empleo juvenil se evidencia en el subempleo y empleo informal. En ese sentido, los jóvenes comienzan a generar sus propias fuentes de ingresos y existe apoyo del gobierno central y regional.</p> <p>La mano de obra no es calificada, se tiene poca permanencia en los puestos de trabajo, además los jóvenes migran constantemente para buscar mejoras laborales y educativas. Asimismo, muchos jóvenes no buscan acceder a capacitaciones para fortalecer su empleabilidad.</p>



Actor	Ideas centrales manifestadas
Beneficiarios/as (con negocios en marchas y con ideas de negocios)	<p>En Calzada, la mayoría de jóvenes trabajan como peones en una jornada de 10 horas y con un pago de 800 soles mensuales, son pocos los que cuentan con negocio propio.</p> <p>Los giros de negocios que se han presentado en el Proyecto han sido diversos, consideramos que una de las limitaciones fue no contar con especialistas por cada giro, para una mejor asistencia técnica.</p> <p>Las oportunidades de capacitaciones y asistencia técnica son limitadas en la zona, además se evidencia el desinterés de muchos jóvenes en aspirar a generar sus propias fuentes de trabajo.</p>

Fuente: Entrevistas a actores/as locales. Octubre 2016.

Cabe señalar, que frente a las oportunidades para el desarrollo de emprendimientos los actores/as locales señalan que los distritos de intervención presentan grandes oportunidades en la actividad agrícola sobretodo en la comercialización de los cultivos o en su transformación agroindustrial. 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 la potencialidad económica que representa la actividad agrícola en la zona, también se evidencia la poca diversidad de cultivos, es decir, Moyobamba se caracteriza en la producción de arroz, café y plátano, y las capacitaciones que se les brindan a los productores/as desde distintas instituciones gira entorno a esos cultivos. Sin embargo, los actores/as locales afirman que es necesario una diversificación de la producción y por ende potenciar y tecnificar la actividad agrícola en otros cultivos, poniendo especial atención en la comercialización y asociatividad de los productores/as con el objetivo de que sean ellos mismos quienes puedan continuar con la cadena económica hasta la comercialización y no solo quedarse en la etapa productiva.

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

Actor	Ideas centrales manifestadas
Equipo técnico (Jefe del Proyecto)	<p>Se aprecia más fuerza de emprendimientos en Calzada y Soritor. En el caso de Moyobamba se tiene una tendencia distinta, quizá porque se cuenta con mayor comodidades y servicios, algunos jóvenes no valoran el tiempo de dedicación a las capacitaciones.</p> <p>Los giros presentados en el Proyecto han sido: Piscicultura, orquidiarios, apicultura, comercio y servicios, principalmente en turismo y comercio zonal. Por su parte, Calzada se caracteriza por la elaboración de sombreros.</p>
Capacitadores ESAN	<p>A largo de las capacitaciones en conjunto con los beneficiarios/as hemos identificado que San Martín representa un gran potencial, observamos que existen alternativas para mejorar los negocios o mejorar la calidad de sus productos. Además, los negocios eran óptimos porque existe una demanda de servicios y productos que no estaba cubierta, ahí había la oportunidad de generar autoempleo.</p> <p>Algo resaltante del perfil de los beneficiarios/as era la gran cantidad de jóvenes interesados en participar. Al ser jóvenes son muy empeñosos con las ideas, se auto motivan con ideas bien interesantes; beneficiarios/as de 17 y 18 años que manejaban sus propios negocios y querían mejorarlos.</p>



Actor	Ideas centrales manifestadas
	Los giros de negocios presentados por los beneficiarios/as era negocios de turismo, servicios de restaurantes, agricultura, avicultura, comercio y artesanía. Para dar continuidad a los emprendimientos es necesario el acompañamiento de los gobiernos locales a los jóvenes, ya que la institución ejecutora se retira al culminar el Proyecto, pero el compromiso recae en ellos.
Municipios distritales (Oficina de Desarrollo Económico)	En Calzada, el Municipio ha brindado asistencia técnica en la producción de cacao y piña Golden, pero no se contempló la asistencia en la comercialización. En el 2015 el mercado en la producción de piñas se saturó y estas se malograron. Entonces no se han aplicado estrategias de cómo transformar la piña para darle valor agregado y no solo venderlo como materia prima.  El Municipio está promoviendo la asociatividad de los/las jóvenes emprendedoras y la promoción de cultivos alternativos. Se estaba practicando el monocultivo, por ello se está promoviendo la diversificación (piscigranja y maracuyá)  Algunos jóvenes tienen sus propios negocios: confite de maní, cultivos, madera y café. Y otros se encuentran estudiando en Moyobamba u otras ciudades del país.
Ministerio de Producción (Coordinador Regional)	Los proyectos de emprendimiento deberían promoverse en todos los sectores porque hay capacidades en los jóvenes que "están dormidas". Se puede formar una "bola de nieve" van a ver que a uno le va bien y los demás se van acoplar.  Este tipo de proyectos deberían contemplar una primera etapa de socialización para saber si realmente el joven quiere emprender y cómo lo va a lograr. Asimismo, es necesario las alianzas entre empresas e instituciones, para promover aptitudes y dar continuidad a la cadena productiva.
Beneficiarios/as (con negocios en marchas y con ideas de negocios)	Los/las jóvenes se dedican principalmente a la siembra de café y en menor medida al ganado.  En Moyobamba existen oportunidades para generar negocios, pero los/las jóvenes son conformistas. La mayoría de empleados son trabajadores públicos, los emprendimientos son pocos.  Las capacitaciones y asistencias técnicas son limitadas, están centralizadas en la producción de cacao, café y arroz, habiendo otros cultivos alternativos. Entonces, faltan oportunidades y sobretodo ánimos para continuar con los emprendimientos.

Fuente: Entrevistas a actores/as locales, octubre 2016.

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

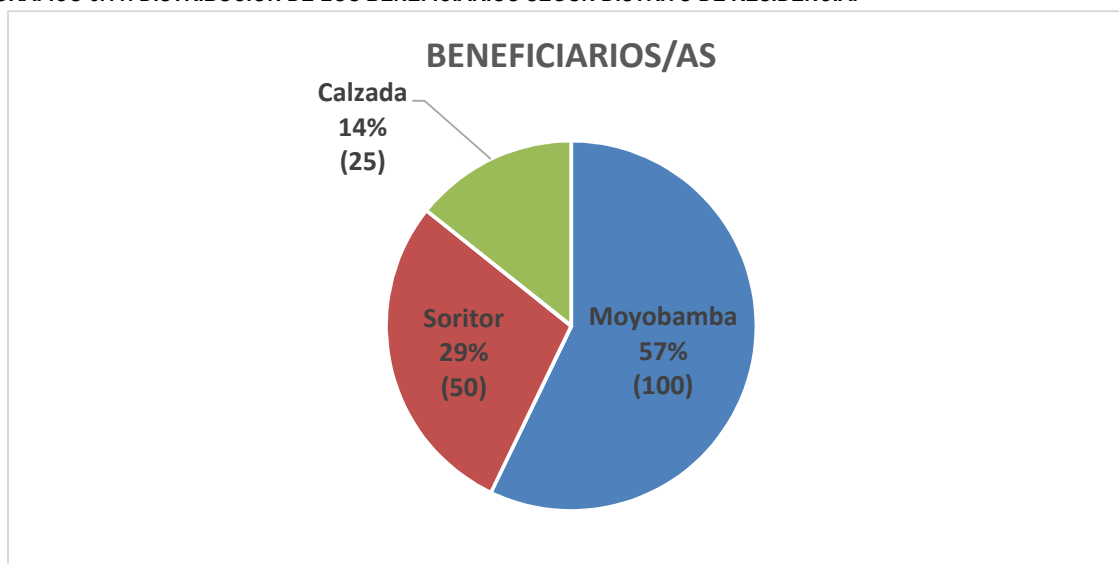
### 3.3.1.2. Focalización y servicios dirigidos a los emprendedores/as.

La selección de los beneficiarios/as estuvo a cargo del equipo técnico del Proyecto y se definió una estrategia de selección de participantes.

Los criterios para seleccionar a los beneficiarios/as fueron los siguientes: mayores de 18 años o cumplidos al momento de la inscripción; tener negocio en marcha o idea de negocio en actividades productivas, turismo, comercio y servicios; contar con recursos económicos para la implementación del negocio; y, residencia en el ámbito de intervención.



- La primera etapa de selección comprende el registro de beneficiarios/as, habiéndose registrado 250 personas de los distritos de intervención. En tanto la segunda etapa, el documento de formulación propone la selección de 175 participantes (50 con idea de negocio y 125 con negocios en marcha). Los criterios de selección para cada caso, fueron: copia de DNI, constancia de domicilio, completar ficha de participante (idea de negocio/negocio en marcha), presentar RUC y reporte de venta (en caso de los negocios en marcha); asimismo, se realizó las visitas domiciliarias.
- Respecto al criterio de residencia, el 100% de beneficiarios/as pertenecen a los tres distritos de intervención (Moyobamba, Calzada y Soritor) y la gran mayoría se ubica en el distrito de Moyobamba (57%). Asimismo, el 29% de beneficiarios/as pertenecen al distrito de Soritor y en menor medida al distrito de Calzada (14%).

**GRÁFICO 3.11: DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS SEGÚN DISTRITO DE RESIDENCIA.**

Fuente: Padrón de beneficiarios/as del Proyecto

Sobre la estrategia de promoción y convocatoria, el documento del Proyecto propuso realizar tres campañas informativas (una por distrito), dirigida a personas con ideas de negocio o negocio en marcha, para ello se elaboraron materiales de difusión, como: spots radiales, afiches, dípticos y volantes.

**CUADRO 3.19: ACCIONES DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS.**

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Selección de beneficiarios/as		
Promoción y difusión	3 campañas	3 campañas
Registro de participantes	200 participantes	200 participantes
Selección de beneficiarios	175 Beneficiarios/as	175 Beneficiarios/as
Verificación de información proporcionada	200 visitas	200 visitas

Fuente: Informes del Proyecto.



A partir de las entrevistas realizadas a los emprendedores/as, se evidencia las distintas estrategias usadas durante la etapa de difusión y convocatoria. En el caso de Soritor, señalan que el medio de comunicación por el cual se enteraron del Proyecto fue la radio local, municipio y amigos en común. En Calzada, los participantes se informaron del Proyecto a través de las visitas que recibieron de un funcionario de la Municipalidad Distrital de Calzada y su participación en una reunión informativa; y, en Moyobamba los jóvenes conocieron el Proyecto por las visitas que realizó el equipo técnico a las Universidades e Institutos y por los medios de difusión (afiches ubicados en las distintas instituciones públicas).

Al respecto se verifica que el equipo cumplió con la estrategia programada, así se logró informar y coordinar con las autoridades locales (Oficina de Desarrollo Económico – Municipios distritales) el apoyo para la difusión del Proyecto, y una base de datos de los potenciales beneficiarios/as.

### Capacitaciones

Según el documento de formulación del Proyecto, el curso de capacitación estuvo dividido en tres módulos: competencias blandas, competencias específicas y asesoramiento, 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. Las metodologías aplicadas durante las capacitaciones fueron: ISUN y MESUN con el objetivo de promover actitudes emprendedoras, dinámicas y experimentales.

Como se detalla en el siguiente cuadro, las capacitaciones estuvieron dirigidas a varones y mujeres con ideas de negocio y negocio en marcha; solo en el Módulo 2: Competencias específicas, se diferencia los temas trabajados para beneficiarios/as con idea de negocio y otro para beneficiarios/as con negocios 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 36 horas.

**CUADRO 3.20. REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: PLAN DE CAPACITACIÓN.**

Unidad temáticas	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Módulo 1: Competencias blandas	20	20
Fijar metas	5	5
Búsqueda de oportunidades	5	5
Búsqueda de información	3	3
Planificación sistémica y persistente	2	2
Persuasión y redes de apoyo	5	5
Módulo 2: Competencias específicas	40	40
Desarrollo de idea de negocio	7	
Desarrollo de un plan de mercadeo y Organización	5	-
Sistemas de costeo	8	-
Plan Financiero	5	-
Responsabilidades legales	5	-





Unidad temáticas	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Plan de Acción	10	-
Mercado	-	7
Compras	-	5
Control de existencias	-	8
Costeo	-	10
Planificación del negocio	-	10
<b>Módulo 3: Asesoramiento</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
Primera revisión	18	18
Segunda revisión	18	18

Fuente: Documento del Proyecto.

Para el desarrollo de las capacitaciones se distribuyó a los participantes en 7 grupos, de los cuales 2 estuvieron conformados por aquellos/as con ideas de negocio y 5 con negocios en marcha. Respecto al aspecto geográfico, las capacitaciones se realizaron en los tres distritos de intervención, clasificándolos de la siguiente manera: 4 grupos en Moyobamba, 2 en Soritor y 1 en Calzada. Los profesores encargados de los respectivos módulos, forman parte de la plana docente del Instituto de Desarrollo Económico de la Universidad ESAN, ejecutores del Proyecto.

**CUADRO 3.21: ORGANIZACIÓN DE BENEFICIARIOS PARA CAPACITACIÓN**

Módulo	Grupos de beneficiarios/as	Profesores	Lugar de capacitación
Módulo 1	2 grupos con ideas de negocio.	Liz Quispe	1 Moyobamba 1 Soritor
	5 grupos con negocios en marcha		3 Moyobamba 1 Soritor 1 Calzada
Módulo 2	2 grupos con ideas de negocio.	Eliot Arteaga Octavio Chirino Alejandro Pezua	1 Moyobamba 1 Soritor
	5 grupos con negocios en marcha		3 Moyobamba 1 Soritor 1 Calzada

Fuente: Documento e informes del Proyecto.

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 el flujo de caja. Los profesores absolvían sus dudas, aun así, ellos requirieron reforzamiento en algunos temas, motivo por el cual el Jefe del Proyecto en coordinación con otros profesionales de la zona realizaron talleres.

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, motivo por el cual algunos desertaron en las primeras capacitaciones. Sin embargo, 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 eran estudiantes 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 4 horas de asesorías personalizadas y grupales, las mismas que se han realizado según lo programado (se planificó y ejecutó 350 asesorías) y estuvieron a cargo de los profesores de los módulos anteriores. Dicho asesoramiento estuvo dividido en dos unidades temáticas: i) primera revisión del Plan de Negocio/Plan de Mejora, y ii) segunda revisión del Plan de Negocio/Plan de Mejora. Según las entrevistas realizadas, algunos emprendedores/as recibieron asesoría en sus negocios, otros vía telefónica, después de las capacitaciones o en sus viviendas.

### *Concurso del capital semilla*

La realización de los 3 módulos de capacitaciones 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:

- Revisión y observaciones a los planes de negocios de parte del especialista.
- Seguimiento a los beneficiarios/as durante el levantamiento de las observaciones
- Revisión final del documento.

Una vez concluida el módulo de asesoría, el equipo técnico plasmó las bases del concurso que según la entrevista realizada tenía los siguientes requisitos: los beneficiarios/as debían tener 50% de asistencia y participación a las capacitaciones; inscripción de participantes al concurso; el jurado estaría conformado por un ingeniero agrónomo por distrito, un responsable de la Municipalidad y un empresario designado por distrito. El concurso se realizó por cada distrito y los participantes expusieron al jurado sus planes de negocio o plan de mejora; los criterios de evaluación consideraron varios aspectos: identificación de clientes, competencia, mercado, estimación de venta, proceso productivo, costos de inversión, capital inicial, entre otros.

Respecto al capital semilla, fueron 16 beneficiarios/as los ganadores (04 con planes de negocio y 12 con planes mejora), haciéndoles entrega de 4 500 soles (en bienes y servicios) a 8 ganadores en Moyobamba, 4 en Soritor y 4 en Calzada. El concurso de capital semilla estuvo programado para realizarse en 2 distritos, pero debido a las dificultades de movilidad y traslado de los emprendedores/as, se ejecutó 1 concurso en cada distrito de intervención. El capital semilla no fue entregado en efectivo, sino en productos y servicios, información que ha sido corroborada en las entrevistas; los profesores de la ESAN acompañaron a cada ganador/a en la compra de herramientas, insumos, consultorías, entre otros.

#### 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 los Municipios distritales (Moyobamba, Calzada y Soritor) y con el Ministerio de la



Producción de la región, y en menor medida con instituciones públicas y gremios empresariales; los roles que ha cumplido cada actor ha variado según cada etapa del Proyecto, en la que se ha requerido su apoyo, como se detalla a continuación:

#### *Actores aliados al Proyecto*

- Municipios: durante la etapa de promoción y difusión del Proyecto, se contó con el apoyo de las Municipalidades de Moyobamba, Soritor y Calzada, las cuales desde sus Oficinas de Desarrollo Económico difundieron el Proyecto e inscribieron a los jóvenes interesados en participar. Asimismo, brindaron padrones de participantes potenciales que contaban con negocios propios; y, durante la etapa de capacitación las autoridades locales han brindado ambientes (salones, auditorios) para el desarrollo de los cursos y asesorías.
- Ministerio de la Producción: trabaja talleres con emprendedores/as con idea de negocio o negocio en marcha, su objetivo de elevar el emprendimiento se concatena con los del Proyecto. En ese sentido, han sido los principales aliados en el tema de las capacitaciones y talleres.
- Municipalidad Regional de San Martín: su participación se hace visible en el apoyo que brindó en la “1era Feria Gastrocultural”, a través de indumentaria para los emprendedores/as participantes y stand para los mismos.

La articulación con distintos actores/as locales no solo ha permitido la realización de las actividades programadas en el POA, sino la ejecución de actividades adicionales como, talleres, conferencias, ferias y asociatividad (Emprende Calzada SAC).

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

Si bien los actores/as entrevistados reconocen la presencia de las autoridades en el Proyecto, manifiestan que el apoyo debería ir más allá de la coordinación logística, y más bien 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.

**CUADRO 3.22: PERCEPCIONES EN RELACIÓN A LOS ACTORES QUE DEBIERAN INVOLUCRARSE EN EL PROYECTO**

Actor	Ideas centrales
Equipo técnico (Jefe del Proyecto)	Para futuros Proyectos deberían participar los mismos actores, pero contemplar mayor presencia del Gobierno regional. Algunas alianzas se limitan por la no tan buena “fama” que tienen algunas instituciones en el incumplimiento de sus actividades sobretodo en proyectos de emprendimiento.
Capacitadores ESAN	Proyectos como estos deberían involucrar a varios actores locales comprometidos y ver que estrategias utilizar para involucrar a las personas y puedan valorar lo que reciben más allá que los beneficios sean gratuitos.



Actor	Ideas centrales
Ministerio de la Producción	Los actores indispensables son las municipalidades, porque se quiera o no "estás haciendo el proyecto en la casa de alguien", entonces es necesario los permisos y la participación.  También analizar si algún otro proyecto similar está beneficiando a los mismos participantes y no brindarles "más de lo mismo", sino reforzar o impulsar nuevos aprendizajes.
Municipalidad de Calzada	El actor indispensable son las autoridades locales, pero para que ellas se comprometan y participen en los proyectos también deben de capacitarse, para que sus aprendizajes sean motivación para los participantes.
Municipalidad de Soritor	Los actores que deberían contemplarse en futuros proyectos son: municipalidad, sector privado, empresarios y jóvenes modelos.

Fuente: Entrevistas a actores/as locales. Octubre 2016.

#### 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. El análisis de objetivos en 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. Sin embargo, todos los indicadores son de producto y no reflejan cambios en los negocios o las capacidades de los emprendedores.
- 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; sin embargo, no se contempla la realización de ferias como espacio dinámico en el cual el emprendedor se vincule al mercado.
- Los supuestos del Proyecto han sido planteados de manera concreta y son coherentes con los resultados y el propósito del proyecto; asimismo, corresponden con las condiciones externas mínimas necesarias para el éxito del proyecto.



### 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 18 años o cumplidos al momento de la inscripción; tener negocio en marcha o idea de negocio en actividades productivas, turismo, comercio y servicios; contar con recursos económicos para la implementación del negocio; y, residencia en el ámbito de intervención.

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

1. Promoción y convocatoria (3 campañas de 3 campañas)
2. Registro de participantes (200 participantes de 200 participantes)
3. Selección de beneficiarios (175 beneficiarios de 175 beneficiarios).

**CUADRO 3.23. REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: FOCALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE JÓVENES.**

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Selección de beneficiarios/as		
Promoción y difusión	3 campañas	3 campañas
Registro de participantes	200 participantes	200 participantes
Selección de beneficiarios	175 Beneficiarios/as	175 Beneficiarios/as
Verificación de información proporcionada	200 visitas	200 visitas

Fuente: Informes del Proyecto.

Elaboración: INTERSOCIAL.

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

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

El procedimiento seguido fue tal como se propuso en el documento de formulación. Primero, los/las postulantes con ideas de negocios o con negocios en marcha, se inscribían en listas ubicadas en las municipalidades, locales comunales y/o ambientes del programa (previo a la inscripción, los actores aliados – Municipios, identificaron a los/las jóvenes). Luego, se pasó a un proceso de verificación de la documentación, para seleccionar a los/las jóvenes con vocación emprendedora.

**CUADRO 3.24: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: PERFIL DEL BENEFICIARIO.**

Criterios / procedimientos de focalización	Programado	Ejecutado
Residencia geográfica	Convocatoria y selección en los distritos de Moyobamba, Soritor y Calzada	Realizado según lo previsto.
Grupo etario	Jóvenes de 18 años a más	Realizado según lo previsto.
Situación de emprendurismo	Con ideas de negocio.	Realizado según lo previsto.
	Con negocios en marcha.	Realizado según lo previsto.

Fuente: Documentos del Proyecto.

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 jóvenes beneficiarios 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) competencias específicas, y iii) asesoramiento, 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. Las metodologías aplicadas durante las capacitaciones fueron: ISUN y MESUN

El desarrollo de las capacitaciones, estuvo a cargo de especialistas de la del Instituto de Desarrollo Económico de la Universidad ESAN, ejecutores del Proyecto, cumpliendo funciones de capacitadores y asesores en planes de negocios en las zonas de intervención. Es así que los beneficiarios/as estuvieron distribuidos en las capacitaciones de la siguiente manera: 4 grupos en Moyobamba, 2 en Soritor y 1 en Calzada.

**CUADRO 3.25: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DE LOS BENEFICIARIOS EN LAS CAPACITACIONES.**

Actividad	Programada	Ejecutado
Jóvenes capacitados	175	175
Han recibido material educativo oportuno	175	175
Jóvenes culminan sus planes de negocios	175	175

Fuente: POA 1, Entrevistas al equipo técnico.

**CUADRO 3.26: REGIÓN SAN MARTÍN. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EMPRENDIMIENTO.**

GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTO	AULAS	HORAS PEDAGÓGICAS
Competencias blandas	7	20
Competencias específicas I, II	7	40
Asesoramiento	-	36

Fuente: Documento de Proyecto e informes

Si bien en el documento del Proyecto se puntualiza las horas y sesiones correspondiente para las capacitaciones, la IE y los capacitadores acordaron con los/las emprendedores/as la disponibilidad de su tiempo. En ese sentido, los horarios y sesiones han sido adecuados a la disponibilidad de los/las jóvenes y de los docentes. Gracias a ello, el Proyecto logró capacitar y certificar a 175 jóvenes.



Los giros que los/las jóvenes presentaron en sus planes de negocio, según manifestaron en las entrevistas, fueron: servicios (restaurantes), comercio (miel de abeja, bodegas), y productivo (agricultura). Asimismo, señalan que la metodología fue adecuada, dinámica y motivadora; les hicieron entrega de materiales de trabajo como lapiceros, cuadernos, mochilas, entre otros; respecto a la asistencia, refieren la falta de compromiso de algunos emprendedores o las limitaciones (distancia, estudio, trabajo, embarazo, problemas 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 flujo de caja, sin embargo, ellos hicieron lo posible por estandarizar los temas trabajados. La otra dificultad ha sido la deserción por temas de trabajo y estudios de los jóvenes o el desánimo entre ellos.

#### 3.3.2.4. Concurso del capital semilla

La realización de los 3 módulos de capacitaciones 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:

- Revisión y observaciones a los planes de negocios de parte del especialista.
- Seguimiento a los beneficiarios/as durante el levantamiento de las observaciones
- Revisión final del documento.

Una vez concluida el módulo de asesoría, el equipo técnico plasmó las bases del concurso que según la entrevista realizada tenía los siguientes requisitos: los beneficiarios/as debían tener 50% de asistencia y participación a las capacitaciones; inscripción de participantes al concurso; el jurado estaría conformado por un ingeniero agrónomo por distrito, un responsable de la Municipalidad y un empresario designado por distrito. El concurso se realizó por cada distrito y los participantes expusieron al jurado sus planes de negocio o plan de mejora; los criterios de evaluación consideraron varios aspectos: identificación de clientes, competencia, mercado, estimación de venta, proceso productivo, costos de inversión, capital inicial, entre otros.

Respecto al capital semilla, fueron 16 beneficiarios/as los ganadores (04 con planes de negocio y 12 con planes mejora), haciéndoles entrega de 4 500 soles (en bienes y servicios) a 8 ganadores en Moyobamba, 4 en Soritor y 4 en Calzada. El concurso de capital semilla estuvo programado para realizarse en 2 distritos, pero debido a las dificultades de movilidad y traslado de los emprendedores/as, se ejecutó 1 concurso en cada distrito de intervención. El capital semilla no fue entregado en efectivo, sino en productos y servicios, información que ha sido corroborada en las entrevistas; los profesores de la ESAN acompañaron a cada ganador/a en la compra de herramientas, insumos, consultorías, entre otros.

**CUADRO 3.27: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: CONCURSO Y CAPITAL SEMILLA.**

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Concurso	2	3
Ganadores del capital semilla	16	16
Ganadores con ideas de negocio	4	4
Ganadores con negocios en marcha	12	12

Fuente: Informes del Proyecto.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### 3.3.3. Eficacia.

A partir de la información obtenida, las actividades programadas en la formulación del Proyecto se han realizado en su totalidad, 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 175 participantes: 50 con idea de negocio y 125 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, constancia de domicilio, completar ficha de participante (idea de negocio/negocio en marcha), presentar RUC y reporte de venta (en caso de los negocios en marcha); asimismo, se realizó las visitas domiciliarias. Los actores entrevistados, manifiestan que la diferenciación en tanto selección fue la adecuada porque en la zona existen jóvenes con negocios que requieren ser fortalecidos, y por otro lado, la edad y entusiasmo fomenta en ellos ideas innovadoras.

**CUADRO 3.28: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: FOCALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE JÓVENES.**

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Selección de participantes	175	175
Con ideas de negocio	50	50
Con negocios en marcha	125	125

Fuente: Informes del Proyecto.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Sobre el cronograma previsto para el inicio del Proyecto se programó para abril del 2016, sin embargo, la demora administrativa para la entrega del presupuesto a la IE, fomentó a que la fecha de inicio se tardase un mes. Realizándose la etapa de convocatoria y selección en los siguientes meses:



**CUADRO 3.29: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: CRONOGRAMA Y CANTIDAD PREVISTA EN LA FOCALIZACIÓN.**

CrITERIOS / procedimientos	Meses de ejecución	Programado	Ejecutado
Convocatoria	Mayo – junio 2015	200	200
Selección	Julio – julio 2015	175	175
Verificación	Agosto 2015	200	200

Fuente: Informes del Proyecto, entrevista al Equipo técnico.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Las facilidades que tuvo el Equipo Técnico para la realización de esta etapa, fue las reuniones y alianzas realizadas con los representantes de las Oficinas de Desarrollo Económico de los Municipios locales. En el caso de Calzada, el encargado de la referida área apoyó en la inscripción de participantes, identificando antes jóvenes con negocios en marcha y con potencialidades para su desarrollo, asimismo colaboró con la realización de charlas informáticas y el préstamo de su vivienda para algunos talleres. En Sorito, el Municipio estuvo presente en la difusión del Proyecto mediante spot radiales, el mismo que facilitó que algunos jóvenes de las zonas rurales se informasen y fueran parte del Proyecto, además puso a disposición ambientes municipales para las capacitaciones.

Entre las ventajas se ha identificado: el impacto causado a la población positivamente por el renombre de la universidad ESAN, debido a su prestigio, lo que atrajo a los participantes; y, una de las desventajas ha sido el clima y el acceso difícil a los distritos (Soritor y Calzada), debido a que el equipo técnico (2 profesionales) no se abastecía, aun así, han logrado cumplir los objetivos.

- Capacitación:

Las capacitaciones estuvieron dirigidas tanto a varones y mujeres con ideas de negocio y negocio en marcha, y la ejecución se realizó en los meses de setiembre a diciembre del 2015. Se distribuyó a los participantes en 7 grupos, de los cuales 2 estuvieron conformados por aquellos/as con ideas de negocio y 5 con negocios en marcha. En el primer módulo I de Competencias Blandas se abordó temas generales dirigidos a todos los participantes, solo en el Módulo 2: Competencias específicas, se diferencia los temas trabajados para beneficiarios/as con idea de negocio y otro para beneficiarios/as con negocios en marcha. El objetivo es brindar las herramientas necesarias en cada caso, por ejemplo, para los beneficiarios/as con negocios en marcha se fomentó los temas de mercado, costeo y planificación; en cambio, en aquellos con ideas de negocio se desarrollaron temas que permitiesen potencializar la idea de negocio para después pasar a herramientas financieras y de acción.

**CUADRO 3.30: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: CAPACITACIONES.**

CrITERIOS / procedimientos	Beneficiarios	Grupos
Capacitación a participantes	175	9
Con ideas de negocios	50	2
Con negocios en marcha	125	7

Fuente: Informes del Proyecto.

Elaboración: INTERSOCIAL.



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 57,4% de encuestados manifestó haber culminado la capacitación, y un 0,7% no logró participar de la misma. Aquellos participantes que no culminaron la capacitación sustentaron las causas vinculadas al impedimento de tiempo por estudio (31,7%), y trabajo (28,4) principalmente.

**CUADRO 3.31: REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DEL BENEFICIARIO EN LA CAPACITACIÓN, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Culminó la capacitación</b>		
Sí culminó	No aplica	57,4
No culminó	No aplica	41,9
No participé de las capacitaciones	No aplica	0,7
Total de beneficiarios	No aplica	175
<b>Motivos de no culminación de la capacitación</b>		
Mis estudios me lo impidieron	No aplica	31,7
Mi trabajo me lo impidió	No aplica	28,4
No me gustó la capacitación	No aplica	0,0
Los horarios de la capacitación no me convenían	No aplica	15,5
Problemas familiares y/o de salud impidiendo que continúe	No aplica	13,8
Otro	No aplica	10,6
Total de beneficiarios	No aplica	75

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

A través de las entrevistas se ha podido identificar que una de las desventajas en la presente etapa, fue el bajo nivel educativo de los participantes, lo que dificultó el entendimiento de algunos temas tratados, principalmente en flujo de caja, motivo por el cual se requirió el fortalecimiento de este mediante talleres. Asimismo, la realización de las ferias permitió, trasladar lo aprendido teóricamente en la práctica. En tanto ventajas, el grupo de participantes por encontrarse en un promedio de 18 a 30 años han mostrado entusiasmo por aprender y mejorar sus negocios, a pesar de ello los capacitadores evidenciaron una ligera diferencia entre los participantes de Moyobamba con aquellos de Soritor y Calzada, los primeros los reconocen con una visión más amplia de negociación y desenvolvimiento, mientras que en los últimos están más vínculos a la producción que a la etapa de comercialización.

- Asesorías:

En términos generales, las asesorías se brindaron principalmente después de los cursos de las capacitaciones (Módulo I y II) y a la vez el Módulo 3 comprende ello, con 36 horas efectivas. La diferencia que se presenta en las asesorías dirigidas a los beneficiarios con negocios en marcha en comparación con los de idea de negocio, son que los primeros recibieron asesorías en sus negocios, otros por vía telefónica. El objetivo general de este módulo fue la elaboración y culminación de los Planes de Negocios y Planes de Mejora. Los emprendedores/as entrevistados señalan que tuvieron inconvenientes en las asesorías, principalmente porque los docentes no eran especialistas en su giro



de negocio, es decir, aquellos que tenían viveros no contaban con una asesoría específica sobre cómo, qué y de qué manera aplicar los pesticidas.

- Concurso del capital semilla:

Los requisitos que debieron cumplir los beneficiarios/as para participar en el concurso, fueron: 50% de asistencia y participación a las capacitaciones y haberse inscrito en el patrón de concursantes. En este aspecto, no se percibe diferencia entre los participantes, debido a que era libre su participación cumpliendo los requisitos antes referidos. Sin embargo, se tenía claridad que los ganadores del capital semilla tenían que ser 16 beneficiarios/as, de los cuales 4 con planes de negocios y 12 con planes de mejora. Según la información brindada por el Equipo técnico, 80 fueron los beneficiarios/as que participaron del concurso. Ahora bien, contrastando con la información de la evaluación el 29,7% de beneficiarios/as asegura haber participado, de los cuales el 46,5% logró ganar el capital semilla de 4 500 soles entregados en insumos y servicios para los negocios.

**CUADRO 3.32. REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DEL BENEFICIARIO EN EL CONCURSO DEL CAPITAL SEMILLA, A OCTUBRE 2016. (PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Beneficiarios que participaron para obtener capital semilla		
Sí, participé	No aplica	29,7
No participé	No aplica	70,3
Total (%)	No aplica	100,0
Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla		
Si	No aplica	46,5
No	No aplica	53,5
Total beneficiarios q participaron en concurso	No aplica	175

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Los actores locales manifiestan, que se debió contemplar una cantidad mayor de ganadores, articulado a que el monto entregado (4 500 soles en bienes y servicios), debió ser menor y así distribuido entre más participantes, la misma opinión comparte el Equipo Técnico refiriendo que varios negocios ganadores requerían menos cantidad de capital porque sus negocios participan en una escala económica local.

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

Sobre la implementación, el equipo técnico refiere haber llegado a todos los participantes así no hayan obtenido el capital semilla, ya que un primer momento contempló el asesoramiento a aquellos ganadores del capital semilla, y un segundo momento a todos aquellos que no ganaron pero que pudieron cofinanciar su negocio o idea con capital propio (de familiares o préstamos). Complementariamente, la información obtenida de la evaluación final identifica que el 69,8% de 52 beneficiarios/as han logrado implementar sus negocios, los restantes manifiestan no haber podido realizarlo por no contar con recursos económicos, aun así, señalan que en un futuro sí implementarían su negocio de lograr adquirir algún préstamo y brindarle el tiempo adecuado para su realización.

**CUADRO 3.33. REGIÓN SAN MARTÍN. EVALUACIÓN FINAL: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA Y PLAN DE NEGOCIO, A OCTUBRE 2016.**

	Estudio de base	Evaluación Final
<b>¿Llegaste a implementar tu Plan de Negocio / Mejora?</b>		
Si, inicié la implementación recientemente	No aplica	32.6%
Si, ya está operando	No aplica	37.2%
No, he podido implementar mi plan	No aplica	30.3%
Total de beneficiarios	No aplica	52
<b>¿Por qué no llegaste a implementar tu Plan de Negocios / Plan de Mejora?</b>		
No tengo recursos económicos para implementarlos	No aplica	100.0%
Necesito más capacitación para implementarlo	No aplica	0.0%
No me interesa implementarlo	No aplica	0.0%
Otro	No aplica	0.0%
Total de beneficiarios	No aplica	16

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Set. – Oct. 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### 3.3.3.2. Actividades adicionales

Las actividades adicionales que no fueron contempladas en la formulación del Proyecto y que se ejecutaron viendo la necesidad y la relevancia de su realización, fueron: las ferias agroalimentarias, en la cual participaron los beneficiarios/as ofreciendo sus productos, el objetivo fue que los jóvenes reconocieran e identificaran el mercado local y a sus potenciales clientes. Asimismo, se realizaron talleres, los cuales permitieron a través de metodologías dinámicas y docentes invitados fortalecer los temas tratados en las capacitaciones; y con el apoyo del Gobierno Regional y el Ministerio de Producción se logró enviar a algunos beneficiarios/as a la feria gastronómica de Mistura. Como se puede apreciar el esfuerzo del equipo técnico, alianzas con aliados estratégicos y el compromiso de los beneficiarios/as ha permitido alcanzar no solo el cumplimiento de las actividades programadas sino la realización de actividades adicionales para el fortalecimiento de las aptitudes emprendedoras.

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

El equipo técnico, señala que si bien se ejecutó las actividades formuladas en el documento del Proyecto, se requirió fortalecer el mismo con actividades adicionales (ferias y talleres), nuevas alianzas estratégicas (líderes locales, fueron los mismos beneficiarios, 1 por distrito), esto último vinculado a que el equipo técnico de campo solo estuvo conformado por dos especialistas (Jefe de Proyecto y Asistente), por ende, ello limitó el traslado oportuno y constante a todos los lugares de intervención. Sin embargo, la programación fue ejecutada en su totalidad.

Sobre las coordinaciones, se ha percibido el fortalecimiento de los vínculos con las Oficinas de Desarrollo Económico de los municipios locales, la Oficina Regional del Ministerio de Agricultura y el empoderamiento de los mismo emprendedores/as que mediante redes sociales y telefonía móvil han estado al tanto del seguimiento del Proyecto y el fortalecimiento de las capacitaciones y eventos realizados.



### 3.3.4. Eficiencia.

#### 3.3.4.1. Los recursos humanos

Los recursos humanos del Proyecto, está conformado por el equipo técnico de la universidad ESAN en Moyobamba y el equipo de profesionales en Lima. Durante la etapa inicial del Proyecto se dieron cambios en el equipo técnico, tanto del Jefe del Proyecto (Mondragón por Oscar Requejo) como de la asistente técnica (Rosita Rojas por Hugo Torres).

Respecto al manejo presupuestario del Proyecto, el trabajo se realizó desde Lima por Eliot Arteaga (representante de ESAN ante el Proyecto) y Rosmery Guzmán (asistente de proyecto), siendo intermediarios entre Fondoempleo y la IE.

Cargo	Responsable	Profesión
Jefe del Proyecto	Oscar Requejo Espinal	Economista
Asistente Administrativo	Hugo Torres Pinedo	Administrador

Fuente: Documentos del Proyecto

Asimismo, los capacitadores designados forman parte de la plana docente del Instituto de Desarrollo Económico de la universidad ESAN. La designación de los capacitadores se realizó mediante una convocatoria interna en la universidad y el cumplimiento de ciertos requisitos como: grado académico de magister, especialización en negocios y experiencia en el manejo de metodologías GIN, ISUN, MESUN. Además, los profesionales del referido Instituto cuentan con experiencia en 3 proyectos de emprendimiento financiado por Fondoempleo (Ica, Madre de Dios y Tacna).

Las coordinaciones y retroalimentación entre el equipo técnico y los capacitadores, ha sido constante y óptima según refieren ellos mismos, tanto en la planificación como en la ejecución de las actividades del Proyecto

Capacitadores	Módulos a cargo
Liz Quispe Santos	Módulo 1: Competencias blandas
Octavio Chirinos	Módulo 2: Competencias específicas
Eliot Arteaga	
Alejandro Pezua	

Fuente: Documentos del Proyecto

En términos generales, el personal designado en campo no ha sido suficiente en número para la realización óptima de las actividades programadas, aun así, las estrategias usadas como el fortalecimiento de líderes distritales ha permitido la ejecución de las actividades en su totalidad. En tanto capacitadores se ha mantenido el equipo hasta la etapa final del Proyecto, y han sido ellos mismo los que brindaron el 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.



### 3.3.4.2. Administración del presupuesto del Proyecto

Para el presente acápite se ha considerado como documento base el reporte de avance técnico y financiero de Junio del presente año, debido a que no se ha tenido respuesta sobre el Informe Final del Proyecto.

Como se aprecia en el siguiente cuadro, el presupuesto en esta etapa del Proyecto no ha sido ejecutada en su totalidad, pudiéndose referir a dos aspectos: i) débil conocimiento técnico sobre el manejo y ejecución del presupuesto; o se ha reducido gastos sin perjudicar la realización de las actividades, como podría ser el apoyo recibido de los actores aliados, en tanto materiales, ambientes para capacitaciones y traslados. En el caso de las demás actividades como: capacitación y capital semilla, los montos programados han sido ejecutados en su totalidad.

Para la etapa de promoción y difusión se ha contado con un presupuesto de 7,527.00 soles, de los cuales no se ha ejecutado 6,968.09, podría deducirse a partir de la información de campo, que las alianzas con actores estratégicos (Municipios) han podido respaldar la adquisición de materiales y ambientes para la difusión del Proyecto, ya que solo se reconoce en esta etapa los gastos por materiales de escritorio. En el caso de la cuenta presupuesta para el registro de beneficiarios, se tiene una ejecución de 109%, es decir se gastó 154 soles más de los programado, distribuyéndose los gastos entre materiales de escritorio y servicios a terceros.

**CUADRO 3.34: EJECUCIÓN DE GASTOS EN LA FASE DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS**

Cuentas presupuestales	Unidad de medida	Presupuesto programado	Presupuesto ejecutado
Promoción y difusión	Campañas	7,527.00	558.91
Registro	Participantes	1,700.00	1,854.00
Selección de beneficiarios	Beneficiarios	1,487.50	1,291.74
Verificación de información	Visita	4,200.00	4,200.00

Fuente: Reporte de avance técnico y financiero

Respecto al presupuesto programado para la realización total del Proyecto solo se ha ejecutado en un 77% teniendo como base el presupuesto programado. Del mismo modo los costos indirectos del proyecto han sido ejecutados en un 55% según el presupuesto vigencia. Sin embargo, habría que considera los tres meses restantes del Proyecto (Julio – Setiembre), para determinar si el presupuesto fue ejecutado en su totalidad o presentó dificultades.

**CUADRO 3.35: EJECUCION DE COSTOS SEGÙN TIPO**

Cuentas presupuestales	Presupuesto vigente	Presupuesto programado	Presupuesto ejecutado	%	% avances en relación al total	Presup. Por ejecutar
Costos indirectos	71,910.05	37,567.68	39,469.91	105	55	32,440.14
Costos totales del Proyecto	519,057.20	450,794.38	347,982.68	77	67	171,074.52

Fuente: Reporte de avance técnico y financiero

Complementariamente, el equipo técnico señaló que los recursos fueron suficientes para el desarrollo de las distintas etapas del Proyecto. Sin embargo, para el inicio de la convocatoria (programada para abril del 2015), la entrega del presupuesto de parte de FONDOEMPLEO tardó en ser entregado,



motivo por el cual las actividades se retrasaron un mes (mayo 2015). En el caso de las capacitaciones y asesorías, se han contado con los recursos suficientes para la entrega de materiales a los beneficiarios/as.

### **3.3.5. Sostenibilidad.**

En el análisis de los factores de sostenibilidad de los emprendimientos promovidos, se identifican aspectos relacionados con el mercado, con el compromiso y apoyo de las instituciones públicas y privadas que deben o pueden brindar apoyo a este sector, y con los/as propios/as jóvenes beneficiarios/as.

#### **3.3.5.1. A nivel de Institución Ejecutora.**

Habiendo culminado la intervención del Proyecto, no existen más acciones de acompañamiento directo con los emprendedores/as. Sin embargo, en las entrevistas se ha manifestado que algunos beneficiarios/as hasta la actualidad mantiene contacto vía electrónica (redes sociales) con los capacitadores. Respecto a las alianzas estratégicas (municipios distritales), estos fueron pactos para el apoyo en la convocatoria y selección de participación, evidenciándose un gran vacío en tanto continuidad del acompañamiento y apoyo técnico a los/las jóvenes emprendedores/as. Aun así, el tema de emprendimientos juveniles como acción prioritaria de las autoridades locales es débil.

En las zonas que ha intervenido el Proyecto, existen otras iniciativas que apuntan a brindar oportunidades de capacitación y desarrollo a la población, como: el trabajo realizado por la unidad regional del Ministerio de la Producción, a través de las capacitaciones que brinda a los emprendedores/as de la región en líneas económicas de la agroindustria y pesquería, a la vez promueven eventos de promoción y premiación en alianza estratégica con otras instituciones.

Asimismo, se señala que los recursos humanos especializados con metodologías requerida para los emprendimientos son limitados en la zona, por ello el Proyecto sienta las bases de un modelo articulado de mejora de la situación laboral en la provincia de Moyobamba.

#### **3.3.5.2. 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 San Martín al 2021, puede observarse que el tema de la promoción de emprendimientos económicos no se identifica como problema prioritario. Sin embargo, en las estrategias regionales se señala “promover el emprendimiento empresarial responsable”, a través de desarrollar herramientas de certificación y fomentar la asociatividad empresarial.



Por su parte el Programa Impulso Joven, financiado por el Gobierno Regional de San Martín en alianza con la Municipalidad de Moyobamba ha promovido el “I Concurso de Emprendimientos Juveniles Moyobamba 2016”, dirigido a jóvenes entre los 15 y 29 años, el objetivo es promover emprendimientos sostenibles a través de la innovación empresarial, bajo un enfoque socio ambiental.

La Dirección Regional de la Producción de San Martín, tiene como una de sus objetivos la asistencia técnica a emprendedores/as vinculados a la industria y pesquería, alineándose a uno de los objetivos del Proyecto. En ese sentido, ha brindado apoyo en las capacitaciones realizadas por el Proyecto.

En ese sentido, el presente Proyecto se constituye en una de las iniciativas de emprendimientos económicos en personas mayores de 18 años en la provincia de Moyobamba. Sin embargo, la participación de las instituciones como los Municipios, se limita, según lo referido por los actores/as locales a ser veedores, proveedores de recursos logísticos, apoyo en la focalización, sin que ello llegue a un involucramiento en la gestión del Proyecto y en la coordinación de acciones conjuntas de promoción de emprendimientos.

#### 3.3.5.3. En relación al joven emprendedor.

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

Según el equipo técnico y los propios jóvenes entrevistados, 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 dificultoso absolver dudas y recomendaciones sobre sus negocios.

#### 3.3.5.4. En relación al mercado.

Por otro lado, un factor importante que brinda una mayor sostenibilidad a los emprendimientos promovidos es que estos están orientados principalmente hacia las actividades económicas como, agroindustria, agropecuaria, turismo y comercio. En efecto, los giros de los negocios de los jóvenes emprendedores, evidencia gran potencial económico en la zona de intervención, insertándose al mercado distrital y regional. De igual modo, el Proyecto ha logrado la asociatividad de emprendedores en Calzada con la formación de “Emprende Calzada SAC” con el objetivo de generar apoyo mutuo, acceso a bienes y servicios y la comercialización. Sin embargo, una vez finalizada las actividades del Proyecto, la asociación ha empezado a desintegrarse debido a que no existe mayor acompañamiento de la IE, por ello se considera indispensable el compromiso de las autoridades locales lo que fomente la continuidad y éxito de los emprendimientos.





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

Los aprendizajes recibidos del proyecto han impulsado y evidenciado las capacidades fortalecidas de los/las jóvenes del Proyecto, para la producción y comercialización según la demanda y exigencia del mercado. Su participación en las feriales locales, como actividad adicional del Proyecto, ha permitido el contacto con sus potenciales clientes y la exigencia que implica.

Finalmente, los actores entrevistados/as manifiestan en su mayoría que el Proyecto ha tenido gran relevancia en tanto asistencia técnica en negocios e ideas de negocios vinculada a la agroindustria y comercio, dejando de lado los cultivos tradicionales como el café, banano y arroz por los cuales en la región se promueve un gran número de capacitaciones. También se afirma que es uno de los pocos Proyectos en la zona que ha hecho seguimiento constante a sus beneficiarios/as por ende comparten la idea de su continuidad y replicabilidad en otras zonas de la región, sobre todo en las áreas rurales.

**4. CONCLUSIONES.**

Criterio	Conclusión	Valoración
Pertinencia	<p>El Proyecto atiende una necesidad real y prioritaria para los jóvenes de la Región San Martín, 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 Moyobamba, 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 escasez de la demanda de empleo en las instituciones públicas y empresas privadas.</p> <p>Aunque la Región se caracteriza por el desarrollo de sus sectores económico-productivos, el Proyecto ha identificado adecuadamente las oportunidades de crecimiento en los sectores de agroindustria y turismo. Así, la generación de emprendimientos juveniles aporta al propio desarrollo local y regional.</p> <p>A nivel de coherencia y calidad de la formulación, se observa debilidades en la formulación de indicadores, pues no reflejan cambios en condiciones de los beneficiarios o en el desempeño de los negocios.</p>	MEDIO-ALTA
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 parcialmente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 100 jóvenes (57% de la meta programada) ha culminado los cursos de capacitación</li><li>- 83 jóvenes (48% de la meta programada) han elaborado sus planes de negocio/mejora.</li><li>- 52 jóvenes (30% de la meta programada) han formulado y participado del concurso de planes de negocios.</li><li>- Se ha observado una disminución del 5,6% en la tasa de jóvenes con negocio (7 jóvenes abandonaron sus 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>- 12 jóvenes con negocios en marcha y 4 con ideas de negocios han sido premiados con capital semilla.</li></ul> <p>Adicionalmente, se identifica un alto nivel de satisfacción de los jóvenes por los servicios recibidos, específicamente la capacitación y las asesorías.</p> <p>Sin embargo, el efecto inmediato más relevante esperado por el Proyecto no ha podido ser alcanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sólo existen 5 negocios nuevos creados por los jóvenes que ingresaron con idea de negocio.</li><li>- 7 jóvenes han abandonado las actividades de su negocio</li><li>- 7 jóvenes han cambiado el giro de su negocio</li><li>- 111 jóvenes han mantenido su mismo negocio</li></ul>	BAJA



Criterio	Conclusión	Valoración
Eficacia	<p>El éxito del cumplimiento de las actividades programadas se ha vinculado directamente con las alianzas estratégicas realizadas en las distintas etapas del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- En la convocatoria ha sido indispensable y positivo el apoyo de los municipios distritales</li><li>- Los temas trabajados en las capacitaciones han sido fortalecidos con talleres y ferias</li><li>- Las ferias y talleres fueron actividades adicionales a las programadas</li></ul> <p>Las limitaciones que se han presentado en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inasistencia de los beneficiarios/as por estudio o trabajo, se aprecia una descoordinación entre capacitadores y jóvenes para evitar la referida situación.</li></ul>	MEDIA-ALTA
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 se ha mantenido a lo largo de la ejecución del Proyecto con el mismo personal.</li><li>- El reducido número de personal en el equipo técnico si bien no perjudicó la realización de actividades, limitó el seguimiento constante a los beneficiarios/as.</li></ul> <p>El presupuesto designado (junio 2016) no ha sido ejecutado en su totalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Se deduce que ha existido un limitado conocimiento sobre el manejo presupuestal, o se ha reducido gastos sin perjudicar la realización de las actividades por apoyo recibido de aliados estratégicos.</li></ul>	MEDIA-BAJA
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>- Su perfil de estudiantes o egresado lo impulsa a buscar trabajos como dependientes.</li><li>- El escaso apoyo en asistencia técnica los deja en cierta medida en situación de abandono.</li></ul>	BAJA



## 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 malas condiciones de empleabilidad de los jóvenes residentes de la zona de intervención y sus limitaciones para desarrollar alternativas de empleo como la generación de emprendimientos.
- 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.
- Las metas (número de jóvenes capacitados como en número de emprendimientos promovidos) deben ser más adecuadas a los tiempos y recursos disponibles, y pertinentes a las características del contexto local y regional.
- 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.).
- 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.

- Desde la difusión, definir bien los criterios de selección de beneficiarios, de modo que no se atraiga una cantidad de jóvenes que no cumplan con el perfil deseado. En el perfil no basta la consideración del rango de edad y residencia, deben considerarse otros aspectos actitudinales y del entorno familiar.
- Debe evaluarse si el perfil del joven estudiante de educación superior 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.
- El proceso de capacitación debe organizarse acorde con las características y disponibilidades de tiempo de los/las jóvenes, considerando que muchos de ellos son estudiantes y realizan trabajos dependientes y temporales que no pueden dejar de lado. En ese sentido, las capacitaciones podrían concentrarse en una parte del día (ejemplo: por las tardes y noches) con una jornada que vaya de 3 a 4 horas; asimismo, todas las sesiones no debieran concentrarse en una sola semana, sino que debiera ser sesiones más espaciadas (interdiarias o 2 veces por semana) de modo que no genere cansancio en los participantes.
- 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.



## 6. REFERENCIAS.

- Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Iquitos. (2015). Caracterización del Departamento de San Martín.
- 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/>
- Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2021.



## 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)