

# **ESTUDIO DE EVALUACION FINAL**

**“EMPRENDIENDO PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL EN LOS  
SECTORES: SERVICIO, INDUSTRIA Y PECUARIO. VALLE DE  
CUSCO”**

**PROYECTO C-14-32**

**CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO Y LA PARTICIPACIÓN  
CEDEP**

Consultora: María Alvarado Vásquez

Mayo 2017

## Tabla de contenido

### Contenido

|   |    |
|---|----|
| 1. RESUMEN EJECUTIVO .....  | 6  |
| 2. EL PROYECTO .....  | 8  |
| 3. ESTUDIO DE EVALUACION FINAL DEL PROYECTO .....   | 13 |
| 3.1 Objetivo general.....   | 13 |
| 3.2 Metodología del Estudio .....   | 13 |
| 4. RESULTADOS.....  | 15 |
| 4.1 Caracterización de la Población Beneficiaria.....                                     | 15 |
| 4.2 Evolución de los Indicadores de Marco Lógico.....                                     | 27 |
| 4.3 Análisis de la Relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad del Proyecto..... | 30 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....  | 38 |
| 6. REFERENCIAS .....  | 39 |
| 7. ANEXOS .....   | 40 |
| Anexo N° 1 Encuesta de Evaluación   |    |
| Anexo N° 2 Grupos Focales   |    |
| Anexo N° 3 Casos Emprendedores de Éxito   |    |
| Anexo N° 4 Relación de beneficiarios no ubicados para encuesta evaluación final           |    |

## LISTA DE ACRÓNIMOS

|        |   |
|--------|---|
| CEDEP  | Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación CEDEP      |
| CEP    | Capacidades Emprendedoras Personales                                |
| CETPRO | Centro de Educación Técnico Productiva                              |
| ELB    | Estudio de Línea de Base  |
| EEF    | Estudio de Evaluación Final   |
| FE     | Fondo Empleo  |
| GF     | Grupo Focal   |
| CGPA   | Centro Guamán Poma de Ayala   |
| IE     | Institución Ejecutora   |
| ISUN   | Inicie su Negocio   |
| MESUN  | Mejore su Negocio   |
| MTPE   | Ministerio de Trabajo y promoción del Empleo                        |
| ONG    | Organismo no gubernamental  |
| PDC    | Plan de Desarrollo Concertado                                       |
| REMYPE | Registro Nacional de la Micro y pequeña empresa                     |
| RUC    | Registro Único del Contribuyente                                    |
| SUNARP | Superintendencia Nacional de los Registros Públicos                 |
| SUNAT  | Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria |
| TFR    | Trabajador Familiar Remunerado                                      |
| TNF    | Trabajador No Familiar  |
| TFNR   | Trabajador Familiar No Remunerado                                   |

## **Relación de Cuadros**

Cuadro N° 2.1 Región Cusco. Ficha del Proyecto Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco”

Cuadro N° 2.2 Región Cusco MÓDULO I: Capacitación en competencias blandas, desarrolladas cada unidad temática en 12 sesiones

Cuadro N° 2.3 Región Cusco MÓDULO II: Capacitación en gestión de negocios (5 Unidades Temáticas) y Capacitación Financiera (5 Unidades Temáticas). Cada unidad temática de 12 sesiones

Cuadro 2.4 Región Cusco. MÓDULO III: Capacitación y asesoramiento para la elaboración de planes de negocio o mejora. 7 unidades temáticas cada uno y 7 sesiones la unidad temática de PN y 9 sesiones en las Unidad temática de PM

Cuadro N° 2.5 Región Cusco. Aportes Ejecutados versos los planificados de las Instituciones.

Cuadro N° 3.1 Región Cusco. Población a considerada en los estudios cuantitativos y cualitativos de la Evaluación Final

Cuadro 4.1 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis, Evaluación final: Indicadores educativos de los beneficiarios (%) Mayo 2017

Cuadro 4.2 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis, beneficiarios del proyecto según condición de ocupación por línea de base y evaluación final. Mayo 2017 (porcentaje)

Cuadro 4.3 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Beneficiarios del Proyecto por Tipo de Evaluación y Condición de actividad según variables de sexo, edad y nivel de instrucción. Mayo 2017 (porcentaje)

Cuadro 4.4 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Beneficiarios del Proyecto por si tenían o no negocio antes del proyecto según sexo, edad y nivel de instrucción. Mayo 2017 (porcentaje)

Cuadro 4.5 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Beneficiarios por negocios creados antes del proyecto según características de los negocios. Mayo 2017 6 (porcentaje)

Cuadro 4.6 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Comparación de los Negocios por ELB y EF según indicadores de gestión empresarial. Mayo 2017 (porcentaje)

Cuadro 4.7 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Indicadores de organización y control del negocio según estudio de evaluación. Mayo 2017 (porcentaje)

Cuadro 4.8 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Indicadores económicos de los negocios comparados en evaluación final según promedio de ventas y ganancias (Monto S/.) Mayo 2017

Cuadro 4.9 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Indicadores económicos de los negocios comparados en evaluación final según promedio de ventas y ganancias y sectores económicos. Mayo 2017 (Monto S/.)

Cuadro 4.10 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Vinculación del negocio con el mercado de factores, según estudios de evaluación. Mayo 2017 (Cantidad, Monto S/.)

Cuadro 4.11 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Evaluación final vinculación del negocio con el mercado de bienes. Mayo 2017. (Porcentaje)

Cuadro 4.12 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Evaluación final: acerca de la participación del beneficiario en el proyecto. Mayo 2017 (porcentaje)

Cuadro 4.13 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Evaluación final: acerca de la satisfacción del beneficiario con el proyecto. Mayo 2017. (Porcentaje)

Cuadro 4.14 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Evaluación final: puntaje de calificación que los beneficiarios le asignan al proyecto. Mayo 2017 (porcentaje)

### **Relación de Gráficos**

Gráfico N° 4.1 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Beneficiarios que tenían un negocio creado antes del proyecto según sexo. Mayo 2017 (porcentaje)

Gráfico N° 4.2 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Beneficiarios que tenían un negocio creado antes del proyecto según edades. Mayo 2017 (porcentaje)

Gráfico N° 4.3 Región Cusco, Provincias Cusco y Quispicanchis. Beneficiarios que tenían un negocio creado antes del proyecto según nivel de instrucción. Mayo 2017 (porcentaje)

Gráfico N° 4.4 Región Cusco. Deserción ¿Porque se retiró del Proyecto?

Gráfico N° 4.5 Región Cusco. Deserción ¿Participaría de un nuevo Proyecto con Fondo Empleo?

Gráfico N° 4.6 Región Cusco. Deserción Sugerencias al Proyecto

## I. RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto “Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco” ejecutado por el Centro Guamán Poma de Ayala en el Valle del Cusco, se inició en abril de 2015 y culminó en marzo de 2017. El proyecto se focalizó en las provincias de Cusco y Quispicanchis, en los distritos de Poroy, Santiago, Cusco, Wanchaq, San Sebastián, San Jerónimo, Saylla, Oropesa y Lucre. El proyecto ha resultado pertinente, en la medida que el diseño propuesto recogió las necesidades de los beneficiarios para el desarrollo de las capacidades emprendedoras, partiendo para la formación de los emprendedores del conocimiento de sí mismo, sus fortalezas y debilidades, para reforzar sus habilidades sociales; en segundo aspecto se brindó a los beneficiarios(as) el conocimiento y aplicación de las herramientas de gestión empresarial y la elaboración de sus planes de negocio tanto para la generación de emprendimientos como para el fortalecimiento de los mismo, esta capacitación ha resultado fundamental para un análisis y reflexión certera del negocio y su viabilidad de mercado; los otros componentes del proyecto como la participación en pasantías y ferias comerciales han ayudado a fortalecer las habilidades emprendedoras de los beneficiarios y brindar oportunidades de mayor conocimiento y contactos para la venta de sus productos.

Las metas planteadas por el Proyecto se cumplieron logrando superar las metas establecidas, así se tuvo 654 inscritos en el proyecto, 390 beneficiarios que culminaron la capacitación (158 con ideas de negocio y 206 con negocios en marcha), 382 beneficiarios lograron elaborar sus planes de negocio, asimismo, se tuvo 79 beneficiarios ganadores de capital semilla (31 para generación de nuevos negocios y 48 para mejora de negocios en marcha).

Este proyecto sin tener un enfoque de género implícito ha contado con la participación mayoritaria de mujeres emprendedoras, teniendo buenos resultados respecto a la participación de las emprendedoras. Así, respecto a la condición de actividad económica, se tiene que el 98.5% de los beneficiarios al final del proyecto declara encontrarse en condición de ocupado, siendo las emprendedoras mujeres las más favorecidas.

Sobre las características de los negocios, estos son mayoritariamente individuales, y/o creados por el(la) emprendedor(a) y otras personas generalmente familiares. Los productos y/o servicios están destinados mayoritariamente a los consumidores finales individuales, los negocios se ubican principalmente en la vivienda. Respecto a la gestión del negocio, una proporción importante de beneficiarios (96.9%) manifiesta llevar el *control de ingresos* y el *control de egresos* del negocio, señalan asimismo que esto es importante hacerlo para conocer cuánto ingresa al negocio principalmente y la ganancia que se obtiene. Sin embargo, en cuanto al nivel de formalización, es aún incipiente el número de beneficiarios que han implementado los documentos tales como Licencia de funcionamiento, Registro Único del Contribuyente RUC, Planilla de sueldos, y otros controles propios de la gestión de negocios.

En cuanto a financiamiento de los negocios se tiene que los recursos propios constituyen la principal fuente de financiamiento de los negocios (93%), pero también, aunque en menor proporción se tiene la adquisición

de créditos de las entidades financieras y de las Cajas municipales/rurales (13% y 17% respectivamente), se observa también al final de la evaluación el incremento de apoyo financiero de familiares y amigos

Respecto a los niveles de ventas y ganancias obtenidas en el negocio por los beneficiarios del Proyecto se tiene que los rubros de *ventas* y los rubros de *ganancias* se han incrementado en los resultados de la evaluación final (20% y 26% respectivamente), los beneficiarios estarían implementando los conocimientos e instrumentos brindados por el proyecto.

Respecto a la satisfacción de los beneficiarios con los productos y servicios ofrecidos por el proyecto, se tiene que: 92.3% está satisfecho y muy satisfecho con la comprensión de los cursos de capacitación; el 89.8% se encuentra satisfecho y muy satisfecho con la duración de las capacitaciones; el 87.2% se encuentra satisfecho y muy satisfechos con el horario de las mismas; el 89% se encuentra satisfecho y muy satisfecho con la ayuda recibida por los consultores para elaborar el Plan de Negocios; el 76.5% se encuentra satisfecho y muy satisfecho con la asistencia técnica para su implementación; y el 76.5% dice encontrarse satisfecho y muy satisfecho con la ayuda recibida por los consultores y el equipo del proyecto para resolver las dudas en diferentes momentos del proyecto.

La vinculación del proyecto con los Municipios Locales ha sido muy importante, aunque como se señala en el estudio algunas de estas autoridades no veía bien que solo se entregue el capital semilla a algunos beneficiarios considerando que este premissa debía darse a la mayor cantidad de beneficiarios, con otros municipios la articulación ha sido muy comprometida destinando incluso recursos para apoyar el proyecto<sup>1</sup>.

Es importante recalcar que este tipo de proyectos al desarrollar las capacidades blandas, promueve cambios importantes a nivel personal y que son reconocidos por los beneficiarios, sobre todo las beneficiarias al sentirse con más seguridad, autoestima y como señalan ellas mismas también con una mayor integración a nivel familiar.

Es necesario no perder de vista la articulación de los emprendedores que participaron en el proyecto al “*Centro de Desarrollo Empresarial Cusco Emprande*” que el Ministerio de la Producción está llevando adelante y brinda la posibilidad de seguir brindando apoyo a los emprendedores para la mejora de sus negocios y potenciar finalmente el desarrollo local, gestión que fue iniciada por el equipo del proyecto.

---

<sup>1</sup> Se designó un personal para la coordinación del proyecto con el Centro Guamán Poma de Ayala CGPA

## II. EL PROYECTO

2.1 Periodo de Vida del Proyecto: En la información de la Ficha del proyecto se puede observar que el proyecto se programó para ser ejecutado en un periodo de 24 meses, habiéndose ejecutado en el tiempo previsto.

**Cuadro N° 2.1 Región Cusco. Ficha del Proyecto “Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco”**

|  |   |
|--|---|
| <b>Código de proyecto</b>                      | Número y Código C-14-32   |
| <b>Región del proyecto</b>                     | Cusco   |
| <b>Provincia</b>                               | Cusco y Quispicanchis   |
| <b>Distrito</b>                                | Poroy, Santiago, Cusco, Wanchaq, San Sebastián, San Jerónimo, Saylla, Oropesa y Lucre   |
| <b>Institución ejecutora</b>                   | Centro Guamán Poma de Ayala   |
| <b>Propósito (objetivo central)</b>            | Se ha fortalecido las capacidades emprendedoras de varones y mujeres con ideas de negocio o negocios en marcha en el Valle del Cusco. |
| <b>Población objetivo</b>                      | 400 emprendedores, varones y mujeres mayores de 18 años con ideas de negocio o negocios en marcha                                     |
| <b>Fecha de inicio del proyecto</b>            | 1 de abril de 2015  |
| <b>Fecha de término del proyecto</b>           | 31 de marzo de 2017   |
| <b>Duración del proyecto (meses)</b>           | 24 meses  |
| <b>Mes de ejecución</b>                        | Marzo 2017  |
| <b>Fecha de presentación del informe final</b> | 30 en marzo de 2017   |

Fuente: Documento del Proyecto “Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco”

## 2.2 La Focalización

El Proyecto “Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco” C-14- 32, ejecutado por el Centro Guamán Poma de Ayala en el Valle del Cusco, Región Cusco se inició en abril de 2015 y culminó en marzo de 2017. El proyecto se focalizó en las provincias de Cusco y Quispicanchis, en los distritos de Poroy, Santiago, Cusco, Wanchaq, San Sebastián, San Jerónimo, Saylla, Oropesa y Lucre. Esta localización se justificó por los índices de pobreza que presenta la zona de intervención y por la potencialidad de las actividades económicas propuestas para la intervención del Proyecto tales como la actividad de crianza de cuyes, y las actividades de comercio y servicios dirigidos a la población, cuya articulación al mercado es básica para su desarrollo.

En general, en el Proyecto previó trabajar con varones y mujeres emprendedores mayores de 18 años, con educación básica (que sepan leer y escribir a fin de que permita facilitar el proceso de capacitación), además, por las características propias del Valle del Cusco, la población reside en las zonas urbana y rural y se encuentran en situación de vulnerabilidad. Es decir el proyecto no se enfocó estrictamente en los jóvenes sino en los mayores de edad, con el resultado de la mayoría de la población beneficiaria es mayor a



29 años, en efecto el grupo de edad de 30 a 60 años representa el 74% de los beneficiarios, solo un 11% de los beneficiarios se encuentran entre el grupo más joven (18 a 24 años)<sup>2</sup>

### **2.3 Fase de convocatoria y selección de beneficiario**

La estrategia de intervención del proyecto consideró tres etapas, la primera que comprende la convocatoria y selección de los beneficiarios, la segunda etapa que comprende el desarrollo de capacidades de los usuarios a través de la capacitación y asesoría y la tercera que comprende la implementación de los Planes de Negocio.

La estrategia para la convocatoria e información prevista en el proyecto, pretendió captar a 600 emprendedores con ideas de negocio o negocios en marcha, ubicados en los 09 Distritos del Valle del Cusco (Poroy, Cusco, Santiago, Wanchaq, San Sebastián, San Jerónimo, Saylla, Lucre y Oropesa); específicamente a emprendedores mayores de 18 años.

Es conveniente señalar que el equipo del Proyecto realizó un trabajo de difusión y promoción del proyecto intenso a diversos niveles e instancias, llegando a convocar a más de 600 personas interesadas en el proyecto,<sup>3</sup> como señaló el equipo, algunos escucharon la información y luego no regresaron, otros llenaron las fichas y tampoco participaron, así como algunos interesados que fueron seleccionados, pero que al final no participaron en el proyecto por diversos motivos, como falta de tiempo. En este sentido para seleccionar la muestra del ELB se tuvo en cuenta a los beneficiarios activos en el proyecto (aquellos que están participando) que ascendían a 259 beneficiarios en la fecha que se efectuó el estudio.<sup>4</sup>

Cabe indicar como se señaló en párrafo anterior, que el equipo dedicó esfuerzo a la etapa de convocatoria, coordinando con las municipalidades de los distritos para el apoyo respectivo, sin embargo como señala el equipo del proyecto, algunos municipios no entendieron el enfoque del capital semilla que premiaba a parte de los beneficiarios, ellos tenían un criterio de que este componente debería llegar a todos los beneficiarios.

Para la selección de los beneficiarios del proyecto se consideró un perfil estándar del emprendedor: varones y mujeres mayores de 18 años, con ideas de negocio y/o negocios en marcha, con actitudes y aptitudes emprendedoras, preferentemente que se encuentren en situación de vulnerabilidad, ubicados en el Valle del Cusco. La Selección se inició inmediatamente después de culminada la etapa de convocatoria e inscripción.

El criterio de selección fue basado en puntajes de aspectos de la ficha de inscripción y del test del emprendedor, finalmente sumado al puntaje alcanzado en la entrevista personal. Cabe señalar que según información del equipo del proyecto esta etapa fue cumplida por 654 personas, que sin embargo al convocarlos para la capacitación ya no se presentaron, llegando a capacitar a 390 personas tanto para iniciar negocios como para la mejora de los mismos, un aspecto señalado es la falta de tiempo de los beneficiarios aunque según señala el equipo los horarios se establecieron en acuerdo con ellos.

---

<sup>2</sup> Estudio de Línea de Base del Proyecto C-14-32. Junio 2016

<sup>3</sup> Entrevista a equipo del proyecto y padrón de convocados

<sup>4</sup> Padrón de Beneficiarios ELB. Junio 2016

## 2.4 Fase de capacitación

La segunda etapa correspondiente a la capacitación y asistencia técnica, comprende los talleres de capacitación de *Inicie Su Negocio – ISUN* y *Mejore Su Negocio – MESUN*, los que fueron desarrollados de manera progresiva, con un número entre de 25 a 30 emprendedores por aula. La duración total de los talleres fue de 40 horas. Se trabajaron 3 módulos de capacitación con los siguientes contenidos y especificaciones:

**Cuadro N° 2.2 Región Cusco MÓDULO I: Capacitación en competencias blandas, desarrolladas cada unidad temática en 12 sesiones**

| Contenidos Mínimos del Módulo  |
|--|
| <b>Unidad Temática 1: AUTOESTIMA:</b> Lenguaje, emoción, corporalidad, optimismo espiritual, Cambio Organizacional   |
| <b>Unidad Temática 2: ACTITUD MOTIVADA:</b> Valores de compromiso, responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo y excelencia.  |
| <b>Unidad Temática 3: LAS ZONAS DE DESEMPEÑO VITAL:</b> Permanencia en actitud de statu quo o “zona de comodidad”, zona de actuación o “zona de acción”.   |
| <b>Unidad Temática 4: CREATIVIDAD:</b> Crecimiento personal, comunicación básica, comunicación en la organización. Inteligencia Emocional con Programación PNL: Introducción a la programación Neurolingüística, manejo del stress, manejo de conflictos, mapas mentales |

Fuente: Documento del Proyecto “Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco”

**Cuadro N° 2.3 Región Cusco MÓDULO II: Capacitación en gestión de negocios (5 Unidades Temáticas) y Capacitación Financiera (5 Unidades Temáticas). Cada unidad temática de 12 sesiones**

| Contenidos Mínimos del Módulo – Gestión de Negocios   |
|---|
| <b>Unidad Temática 1: CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE:</b> Modelo de calidad de servicio. El servicio: una estrategia competitiva. Triángulo del servicio. Aplicación de la inteligencia emocional. Conocimiento de la inteligencia personal e interpersonal. Cadena de valor en el servicio al cliente.  |
| <b>Unidad Temática 2: DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO:</b> Fórmula para diagnosticar y descubrir los servicios predominantes de un negocio y cómo implementar la mejor administración de éstos.  |
| <b>Unidad Temática 3: ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE:</b> Aplicación de la empatía y asertividad. Mentalidad racional versus mentalidad emocional. El control de los impulsos. Identificación de las necesidades de los clientes. Fidelización de clientes.   |
| <b>Unidad Temática 4: MANEJO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL:</b> Las emociones y las acciones. Técnicas de Autocontrol de las Emociones. Habilidades de la inteligencia emocional. Limpiando la mente de limitaciones.  |
| <b>Unidad Temática 5: CICLOS DEL SERVICIO:</b> Pre y Post venta.  |
| Contenidos Mínimos del Módulo - Capacitación Financiera   |
| <b>Unidad Temática 1: DESCUBRE TU SITUACIÓN ACTUAL:</b> Programación mental: ¿Qué es un ingreso activo y qué es un ingreso pasivo? , ¿Cómo ha influido la formación y educación en los resultados financieros?. Comportamiento financiero: Prevenido, Impulsivo, Organizado, Temeroso. Conceptos básicos: Contabilidad, Finanzas, Inteligencia financiera. Diferenciar entre finanzas del negocio y finanzas personales. Patrimonio personal: Activos, pasivos, patrimonio, tiempo económicamente activo. |
| <b>Unidad Temática 2: COMPROMISO:</b> Progreso anual: Establece tus metas, tiempo para conseguir las, valor económico de las metas, acciones a tomar para las metas   |
| <b>Unidad Temática 3: REACONDICIONAMIENTO FINANCIERO:</b> Distribución de los ingresos: Cuenta para libertad financiera (Peaje), cuenta general, cuenta para gastos extras, cuenta para el ahorro de progreso,  |
| <b>Unidad Temática 4: PRESUPUESTO:</b> Presupuesto de ingresos, presupuesto de gastos, presupuesto de gastos de negocios, pago de deudas, diferencia entre deuda buena y deuda mala, decisiones sobre pago de deudas.   |

**Unidad Temática 5: LIBERTAD FINANCIERA:** Principios de libertad financiera, el camino hacia la libertad financiera.

Fuente: Documento del Proyecto "Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco"

**Cuadro 2.4 Región Cusco. MÓDULO III: Capacitación y asesoramiento para la elaboración de planes de negocio o mejora. 7 unidades temáticas cada uno y 7 sesiones la unidad temática de PN y 9 sesiones en las Unidad temática de PM**

| <b>Contenidos Mínimos del Módulo - capacitación y asesoramiento para la elaboración de planes de negocio PN</b>  |
|--|
| <b>Unidad Temática 1: INTRODUCCIÓN- CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR:</b> Identificación de las Características de Comportamiento Emprendedor. ¿Qué son las Características de Comportamiento Emprendedor? Importancia de las CCE para el desarrollo de los negocios. Autoanalizando el perfil emprendedor. Diseño del Plan de mejora del perfil emprendedor. Observa, contrasta y analiza la información con objetividad.  |
| <b>Unidad Temática 2: IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO:</b> Generación y Selección de ideas de negocios innovadoras. Elección de la mejor idea de negocios considerando potencialidades y limitaciones, Técnica del FODA. Descripción de la idea de negocio. Evaluación objetiva del diagnóstico de los factores externo e interno que influyen en su idea de negocio.   |
| <b>Unidad Temática 3: IDENTIFICA EL MERCADO Y DESARROLLA UN PLAN DE MERCADEO:</b> Identificación y análisis de los factores que condicionan el mercado. Los actores del entorno. Importancia de vincularse adecuadamente con cada actor del entorno. Los factores del entorno, y su influencia en la empresa. Observa, contrasta y analiza informaciones, ideas y formas de interpretar la realidad. Caracterización del perfil del segmento de mercado que atenderá. Que es segmentar el mercado Tipos de segmentación. Necesidades y deseos del consumidor Determinando el perfil de mis clientes Identifica y sintetiza las características de su segmento de mercado Caracterización y análisis de la competencia Definición de competencia. Análisis de la competencia, aspecto a evaluar. Determinación de ventajas competitivas |
| <b>Unidad Temática 4: ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA:</b> Determinación de la estructura organizativa requerida. Estructura Organizativa. Aplicación práctica de estructura organizacional. Precisión en la definición de talento humano necesario. Definición de las condiciones laborales del negocio. Condiciones laborales. Aspectos legales a tomar en cuenta. La Ley MYPE y los beneficios en términos laborales. Responsabilidad y Respeto a sus futuros colaboradores.   |
| <b>Unidad Temática 5: CALCULANDO LOS COSTOS Y ORGANIZANDO EL PLAN DE FINANCIAMIENTO:</b> Estructura de Costos de Producción; Depreciación; Gastos Administrativos; Gastos de Comercialización; Gastos Financieros; Costo Fijo; Costo Variable. Aplicación práctica: Determinando el Costo Total de mi producto. Fijación de precio y determinación del punto de equilibrio. Precio de Venta, punto de Equilibrio. Aplicación Práctica: Fijando el precio de venta y determinando el punto de equilibrio. Diseño del Plan de Inversiones y Presupuesto, plan de Inversiones   |
| <b>Unidad Temática 6: EL PLAN FINANCIERO:</b> Estructura Financiera. Financiamiento externo. Condiciones de crédito. Flujo de Caja. Saldos Económicos y Saldo Financiero. Viabilidad económica y Viabilidad Financiera, Van y TIR. Estado de Ganancias y Pérdidas. Indicadores financieros, cálculo y análisis. - Determinación de la modalidad empresarial y el régimen tributario adecuado al negocio. Precisa las acciones que debe tomar ante los indicadores financieros  |
| <b>Unidad Temática 7: EVALÚA LA INFORMACIÓN Y ELABORA UN PLAN DE ACCIÓN PARA INICIAR EL NEGOCIO:</b> Ordenamiento integral del PN - Ensamblando todas las piezas del plan. Actitud abierta y crítica a las contribuciones de los asesores  |
| <b>Contenidos Mínimos del Módulo - capacitación y asesoramiento para la elaboración de planes de mejora PM</b>   |
| <b>Unidad Temática 1: DIAGNOSTICO</b> Visión y Misión del negocio. Cuadro de Inversión. Segmento de Mercado. Productos Organización Análisis FODA.   |
| <b>Unidad Temática 2: COMPRAS</b> Comprar para vender Que comprar para su empresa. Pasos a seguir cuando compre. Que aprendió en este capítulo. Palabras de use frecuente sobre compras  |
| <b>Unidad Temática 3: EXISTENCIA</b> Registro de existencias Inventario Que aprendió en este capítulo? Respuestas Palabras de use frecuente sobre Control de Existencias   |
| <b>Unidad Temática 4: COSTOS</b> Conozca sus costos Costeo para un fabricante u operador de servicios Costeo para un minorista o un mayorista. Que aprendió en este capítulo. Palabras de costeo de use frecuente.   |
| <b>Unidad Temática 5: MERCADEO</b> Conociendo a sus clientes. Satisfacción de sus clientes. Producto, Precios, Plaza, Promoción. Que aprendió en este capítulo. Palabras de use frecuente sobre Mercadeo   |
| <b>Unidad Temática 6: PLANIFICACIÓN:</b> Planificando el futuro Un Plan de costos y ventas Plan de flujo de caja Que aprendió en este capítulo? Palabras de use frecuente sobre Planificación del Negocio.   |
| <b>Unidad Temática 7: REGISTRO CONTABLE:</b> La tendencia y el uso de registros contables. El sistema de registros contables. El libro de registros contables. Utilicé los registros para mejorar su empresa. Que aprendió en este capítulo. Palabras de uso frecuente sobre registros contables.  |

Fuente: Documento del Proyecto "Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco"

Culminaron con la formación de 8 grupos de ISUN y 11 grupos de MESUN, finalizadas las capacitaciones, se inició la etapa orientada a la implementación o fortalecimiento de los negocios ya sea nuevos o mejoras con las asesorías empresariales, las asesorías técnico productivo y el seguimiento. Para ello el Proyecto convocó y finalmente seleccionó a los profesionales para brindar este servicio. De este total de profesionales se aprobaron a 37, es importante mencionar que los asesores empresariales aprobados fueron 16 de los cuales a la culminación del proyecto quedaron 03, la mayoría al no considerarlo un trabajo estable, la constante negativa de los emprendedores y que en el proceso encontraron trabajos con estabilidad y pago en planilla hizo que nos dejaran, muchas veces sin previa comunicación; con ello se produjo una dificultad para poder cumplir las metas en los plazos establecidos, la misma que con estrategias al interior del equipo y las institucionales se fueron superando. Según refiere en cuanto a los asesores productivos se aprobaron 21 quedando al final 5, pero habiendo algunas especialidades que no se pudieron cubrir<sup>5</sup>.

## 2.5 Costo del Proyecto

Respecto a la ejecución presupuestal al final del proyecto, se tiene que a nivel general se ha ejecutado el 91% de los fondos programados, en el caso del aporte de Fondo Empleo se ha llegado al 89%, mientras que los aportes del Centro Guamán Poma de Ayala han sido superados respecto a lo programado, resultando finalmente en un 107% respecto a los planificado. (Ver cuadro N° 2.5)

**Cuadro N° 2.5 Región Cusco. Aportes Ejecutados versos los planificados de las Instituciones.**

| Instituciones/Aportes            | Presupuesto Total<br>S/. | Total ejecutado<br>S/. | Porcentaje de<br>ejecución (%) |
|----------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|
| FONDOEMPLEO (No incluye LB y EF) | 1,340,497.23             | 1,189,474.25           | 89%                            |
| Centro Guamán Poma de Ayala      | 158,613.33               | 170,281.76             | 107%                           |
| <b>Total del Proyecto</b>        | <b>1,499,110.56</b>      | <b>1,359,756.01</b>    | <b>91%</b>                     |

Fuente: Informe Final del proyecto "Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco"  
Elaboración propia

## 2.6 Vinculación del proyecto con otras instituciones, organizaciones y otras intervenciones en la zona

El equipo del Proyecto promovió el involucramiento de las autoridades locales, coordinando con las gerencias y/o sub gerencias de Desarrollo Económico de las 09 municipalidades previstas en el proyecto; obteniendo como resultado mayor respuesta se tuvo de las municipalidades de Cusco, Santiago, Saylla y San Jerónimo, en menor medida de Poroy, Oropesa y Lucre y nula de las municipalidades de Wanchaq y San Sebastián. Es importante señalar que de los municipios más interesados se logró que destinaran el uso de sus ambientes para el desarrollo de los talleres motivacionales y un personal responsable para realizar las coordinaciones necesarias.

<sup>5</sup> Informe Final del Proyecto "Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco"

Asimismo, el Proyecto coordinó con 5 CETPROS e institutos, con la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional San Antonio Abad para difundir el proyecto entre los alumnos, teniendo muy buena respuesta de estas entidades.

### **III. ESTUDIO DE EVALUACION FINAL DEL PROYECTO**

#### **3.1 Objetivo General**

Determinar la evaluación final del proyecto “Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco” C-14- 32 proyecto ejecutado por el Centro Guaman Poma de Ayala en Cusco, correspondiente a la línea 3 Apoyo a Emprendimientos del Concurso de FONDOEMPLEO, que permita conocer la situación final de los beneficiarios del proyecto en comparación con la línea de base elaborada y determinar los cambios generados en ellos, de acuerdo a las variables e indicadores del marco lógico del proyecto.

#### **Objetivos Específicos**

- a. Identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los resultados, para analizar el efecto del proyecto en los beneficiarios, la eficiencia, eficacia y una aproximación a la sostenibilidad de la intervención realizada, las lecciones aprendidas, los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.
- b. Identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los indicadores de Propósito y Componentes del Marco Lógico del proyecto

#### **3.2 Metodología del Estudio de Evaluación Final**

El enfoque metodológico del desarrollo de la Evaluación Final fue de carácter integral, de acuerdo con los términos definido por FONDOEMPLEO y contempló las particularidades de cada componente del proyecto, se levantó información mediante diferentes medios como la aplicación de una encuesta y la recopilación de testimonios de 3 casos exitosos.

#### **Marco Poblacional**

En la Línea Base, el marco muestral está conformado por los 260 beneficiarios que se encontraban participando del proyecto al momento del estudio. En tal sentido la Evaluación Final, mantiene este mismo Marco muestral y se consideró para el estudio de evaluación final al conjunto de los beneficiarios encuestados en el Estudio de Línea de Base que fueron 206, sin embargo se han encuestado a 196 beneficiarios, presentándose dificultades para la ubicación y/o entrevista, registrándose una pérdida de 10

beneficiarios que no fueron ubicados por diversos motivos, en el anexo N° 4 se muestra la relación de los beneficiarios no entrevistados y el motivo de no entrevista<sup>6</sup>.

### Diseño Muestral

El diseño muestral es probabilístico y simple. Se considera la Opción 1 propuesta en los Términos de Referencia con sus respectivos criterios de seguridad, esto es, el nivel de confianza de 95% y el margen de error de 5%.

Para la Línea Base, adicionalmente se incrementa en un 10% el tamaño de muestra, por la posibilidad de que se reduzca la muestra por el rechazo de beneficiarios a la encuesta o por beneficiarios inubicables, debido a que algunos cambian su domicilio en la evaluación final. En la Línea Base el tamaño de muestra es de 148 beneficiarios, agregándose un 10% adicional, con lo cual se obtiene una muestra de 163 beneficiarios.

### Unidades de muestreo y de análisis

La unidad de muestreo es el beneficiario del proyecto y la unidad de análisis en la Línea 3 es el beneficiario y su unidad económica.

En tal sentido, se aplicaron los siguientes instrumentos de Evaluación Final, Instrumento de tipo cuantitativo

- Encuesta de Evaluación Final proporcionada por FONDOEMPLEO

Instrumentos de tipo cualitativo

- Grupo Focal
- Guía de casos de emprendedores de éxito
- Ficha de deserción

**Cuadro N° 3.1 Región Cusco. Población a considerada en los estudios cuantitativos y cualitativos de la Evaluación Final**

| INSTRUMENTO                           | POBLACIÓN                                   | N° PARTICIPANTES   |
|---------------------------------------|---|--|
| Encuesta de Evaluación Final          | Beneficiarios del Proyecto                  | 196 participantes entrevistados                          |
| Entrevista a la institución ejecutora | Equipo técnico de Caritas del Perú          | Equipo del proyecto                                      |
| Grupo Focal                           | Beneficiarios del proyecto                  | 10 beneficiarios   |
| Guía de Emprendedores de Éxito        | Beneficiarios con experiencias exitosas     | 3 participantes identificados por el equipo del Proyecto |
| Ficha de deserción                    | Beneficiarios que se retiraron del proyecto | 11 beneficiarios que se retiraron del proyecto           |

Fuente: Estudio de Evaluación Final. Mayo 2017.

Elaboración propia

<sup>6</sup> Ver Anexo N° 4 Relación de beneficiarios no encuestados en la evaluación final.

## IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO

### 4.1 Caracterización de la población beneficiaria

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta de evaluación final. Respecto a los beneficiarios del proyecto que han seguido cursos de corta duración se tiene que el 50% (130) de los beneficiarios manifiesta que ha seguido este tipo de cursos durante su permanencia en el proyecto. (Ver cuadro 4.1)

**CUADRO 4.1 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANCHIS. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES EDUCATIVOS DE LOS BENEFICIARIOS. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**

| <b>Beneficiarios con estudios de corta duración</b> | <b>Beneficiarios</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|----------------------|-------------------|
| Si  | 130                  | 50.0              |
| No  | 130                  | 50.0              |
| Total   | 260                  | 100.0             |

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

Respecto a la **condición de actividad económica**, se tiene que el 98.5% (256) de los beneficiarios al final del proyecto declara encontrarse en condición de ocupado, el 0.5% (1) desocupados y el 1% (3) inactivos, este resultado muestra un porcentaje mayor de beneficiarios que declaran está en condición de ocupados al final del proyecto respecto a la información en la línea de base. (Ver cuadro 4.2)

**CUADRO 4.2 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANCHIS. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO SEGÚN CONDICIÓN DE OCUPACION POR LÍNEA DE BASE Y EVALUACIÓN FINAL. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**

| <b>Condición de actividad</b> | <b>Línea de base</b> |                   | <b>Evaluación final</b> |                   |
|-------------------------------|----------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|
|                               | <b>Beneficiarios</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Beneficiarios</b>    | <b>Porcentaje</b> |
| Ocupado                       | 247                  | 94.9              | 256                     | 98.5              |
| Desocupado                    | 7                    | 2.6               | 1                       | 0.5               |
| Inactivo                      | 7                    | 2.6               | 3                       | 1.0               |
| Total                         | 260                  | 100.0             | 260                     | 100.0             |

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

El cuadro 4.3 muestra la comparación por tipo de evaluación (línea de base y Evaluación final) respecto a la condición de actividad de los beneficiarios según diversas variables, tales como sexo, edad y nivel de instrucción. Así se tiene que las beneficiarios mujeres son las que han incrementado su condición de "ocupados", mientras que en los varones se nota una disminución, a nivel general el incremento de "ocupados" favorable a las mujeres como ya se señaló, esto es coherente con los datos de las categorías "desocupado" e "inactividad" que a nivel general disminuye, asimismo, son los varones los que muestran

un incremento en la condición de desocupado. Respecto a los grupos de edad los beneficiarios mayores son los que se encuentran mayormente en la categoría de “ocupado”, mientras que el grupo más joven ha incrementado la condición de “inactivos”. En cuanto al nivel de instrucción son los beneficiarios con “secundaria incompleta” y con “superior no universitaria incompleta”, que dejan la condición de “desocupado”.

**CUADRO 4.3 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANHIS. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO POR TIPO DE EVALUACION Y CONDICION DE ACTIVIDAD SEGÚN VARIABLES DE SEXO, EDAD Y NIVEL DE INSTRUCCION. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**

|                                      | Línea Base              |            |          |            |                       |            |            |              | Evaluación Final        |            |          |            |                       |            |            |              |
|--------------------------------------|-------------------------|------------|----------|------------|-----------------------|------------|------------|--------------|-------------------------|------------|----------|------------|-----------------------|------------|------------|--------------|
|                                      | Número de Beneficiarios |            |          |            | Estructura Porcentual |            |            |              | Número de Beneficiarios |            |          |            | Estructura Porcentual |            |            |              |
|                                      | Ocupado                 | Desocupado | Inactivo | Total      | Ocupado               | Desocupado | Inactivo   | Total        | Ocupado                 | Desocupado | Inactivo | Total      | Ocupado               | Desocupado | Inactivo   | Total        |
| Femenino                             | 188                     | 7          | 5        | 200        | 94.0                  | 3.3        | 2.6        | 100.0        | 199                     | 0          | 1        | 200        | 99.3                  | 0.0        | 0.7        | 100.0        |
| Masculino                            | 58                      | 0          | 1        | 60         | 97.8                  | 0.0        | 2.2        | 100.0        | 57                      | 1          | 1        | 60         | 95.6                  | 2.2        | 2.2        | 100.0        |
| <b>Total</b>                         | <b>247</b>              | <b>7</b>   | <b>7</b> | <b>260</b> | <b>94.9</b>           | <b>2.6</b> | <b>2.6</b> | <b>100.0</b> | <b>256</b>              | <b>1</b>   | <b>3</b> | <b>260</b> | <b>98.5</b>           | <b>0.5</b> | <b>1.0</b> | <b>100.0</b> |
| 18-24                                | 27                      | 1          | 0        | 28         | 95.2                  | 4.8        | 0.0        | 100.0        | 23                      | 0          | 1        | 24         | 94.4                  | 0.0        | 5.6        | 100.0        |
| 25-29                                | 32                      | 3          | 0        | 34         | 92.3                  | 7.7        | 0.0        | 100.0        | 33                      | 1          | 0        | 34         | 96.2                  | 3.8        | 0.0        | 100.0        |
| Resto                                | 188                     | 3          | 7        | 198        | 95.3                  | 1.3        | 3.4        | 100.0        | 200                     | 0          | 1        | 202        | 99.3                  | 0.0        | 0.7        | 100.0        |
| <b>Total</b>                         | <b>247</b>              | <b>7</b>   | <b>7</b> | <b>260</b> | <b>94.9</b>           | <b>2.6</b> | <b>2.6</b> | <b>100.0</b> | <b>256</b>              | <b>1</b>   | <b>3</b> | <b>260</b> | <b>98.5</b>           | <b>0.5</b> | <b>1.0</b> | <b>100.0</b> |
| Primaria incompleta                  | 13                      | 0          | 0        | 13         | 100.0                 | 0.0        | 0.0        | 100.0        | 13                      | 0          | 0        | 13         | 100.0                 | 0.0        | 0.0        | 100.0        |
| Primaria completa                    | 13                      | 0          | 0        | 13         | 100.0                 | 0.0        | 0.0        | 100.0        | 13                      | 0          | 0        | 13         | 100.0                 | 0.0        | 0.0        | 100.0        |
| Secundaria incompleta                | 25                      | 0          | 0        | 25         | 100.0                 | 0.0        | 0.0        | 100.0        | 25                      | 0          | 0        | 25         | 100.0                 | 0.0        | 0.0        | 100.0        |
| Secundaria completa                  | 49                      | 1          | 4        | 54         | 90.2                  | 2.4        | 7.3        | 100.0        | 54                      | 0          | 0        | 54         | 100.0                 | 0.0        | 0.0        | 100.0        |
| Opción ocupacional incompleta        | 4                       | 0          | 0        | 4          | 100.0                 | 0.0        | 0.0        | 100.0        | 4                       | 0          | 0        | 4          | 100.0                 | 0.0        | 0.0        | 100.0        |
| Opción ocupacional completa          | 3                       | 3          | 0        | 5          | 50.0                  | 50.0       | 0.0        | 100.0        | 5                       | 0          | 0        | 5          | 100.0                 | 0.0        | 0.0        | 100.0        |
| Superior no universitaria incompleta | 25                      | 0          | 0        | 25         | 100.0                 | 0.0        | 0.0        | 100.0        | 25                      | 0          | 0        | 25         | 100.0                 | 0.0        | 0.0        | 100.0        |
| Superior no universitaria completa   | 31                      | 0          | 3        | 33         | 92.0                  | 0.0        | 8.0        | 100.0        | 32                      | 0          | 1        | 33         | 96.0                  | 0.0        | 4.0        | 100.0        |
| Superior universitaria incompleta    | 38                      | 1          | 0        | 40         | 96.7                  | 3.3        | 0.0        | 100.0        | 38                      | 0          | 1        | 40         | 96.7                  | 0.0        | 3.3        | 100.0        |
| Superior universitaria completa      | 45                      | 1          | 0        | 46         | 97.1                  | 2.9        | 0.0        | 100.0        | 45                      | 1          | 0        | 46         | 97.1                  | 2.9        | 0.0        | 100.0        |
| <b>Total</b>                         | <b>247</b>              | <b>7</b>   | <b>7</b> | <b>260</b> | <b>94.9</b>           | <b>2.6</b> | <b>2.6</b> | <b>100.0</b> | <b>256</b>              | <b>1</b>   | <b>3</b> | <b>260</b> | <b>98.5</b>           | <b>0.5</b> | <b>1.0</b> | <b>100.0</b> |

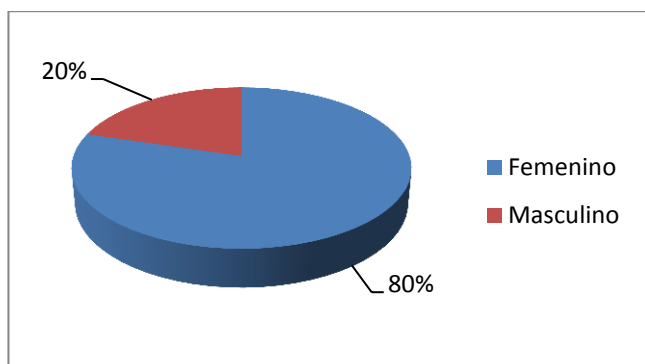
Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

Sobre el negocio, se tiene que de los beneficiarios que tenían un negocio antes del proyecto, el 80% (141) eran mujeres y el 20% (35) varones, en cuanto a la edad un 84% (148) se encontraba en el grupo de 30 años a más y según nivel de instrucción la mayoría de ellos se ubicaba en el nivel secundaria que ascienden al 24% (42) de los beneficiarios. (Ver gráficos 4.1, 4.2 y 4.3)

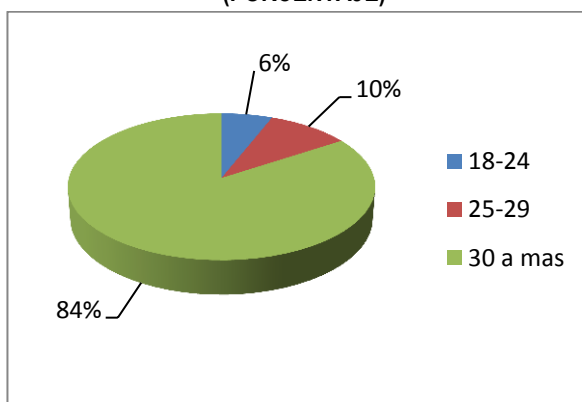
**GRÁFICO N° 4.1 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANHIS. BENEFICIARIOS QUE TENÍAN UN NEGOCIO CREADO ANTES DEL PROYECTO SEGÚN SEXO. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**





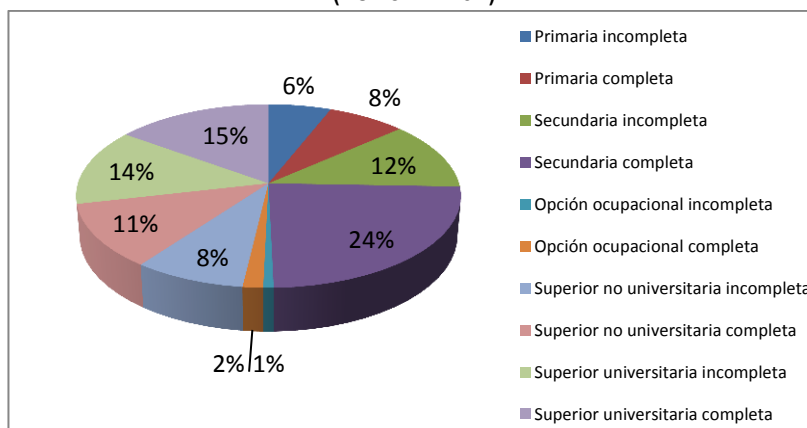
Nota: Total (Beneficiarios) 176  
 Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017  
 Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

**GRÁFICO N° 4.2 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANCHIS. BENEFICIARIOS QUE TENÍAN UN NEGOCIO CREADO ANTES DEL PROYECTO SEGÚN EDADES. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**



Total (Beneficiarios) 176  
 Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017  
 Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

**GRÁFICO N° 4.3 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANCHIS. BENEFICIARIOS QUE TENÍAN UN NEGOCIO CREADO ANTES DEL PROYECTO SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**



Total (Beneficiarios) 176

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

Según los resultados de la Evaluación Final se tiene que los beneficiarios que manifestaron tener un negocio antes del proyecto eran el 69% (176) y los que manifiestan que antes del proyecto no tenían negocio el 31% (80). Si se comparan los beneficiarios que tuvieron o no negocio antes del proyecto según algunas variables: según sexo se tiene que son los varones los que en mayor proporción no tenían negocio antes del proyecto; según grupos de edad, son los más jóvenes los que no tenían negocio antes del proyecto y según nivel de instrucción son los beneficiarios que señalaban tener estudios superiores ya sea técnica o universitaria los que no tenían negocio antes del proyecto. (Ver cuadro N° 4.4)

**CUADRO 4.4 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANCHIS. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO POR SI TENÍAN O NO NEGOCIO ANTES DEL PROYECTO SEGÚN SEXO, EDAD Y NIVEL DE INSTRUCCIÓN. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**

| Variables                            | Si, tenía Negocio antes del proyecto |             | Antes del proyecto no tenía negocio |             | Total         |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------|-------------------------------------|-------------|---------------|
|                                      | Beneficiarios                        | Porcentaje  | Beneficiarios                       | Porcentaje  |               |
| Femenino                             | 141                                  | 70.7        | 58                                  | 29.3        | 100.00        |
| Masculino                            | 36                                   | 62.8        | 21                                  | 37.2        | 100.00        |
| <b>Total</b>                         | <b>176</b>                           | <b>68.9</b> | <b>80</b>                           | <b>31.1</b> | <b>100.00</b> |
| 18-24                                | 11                                   | 50.0        | 11                                  | 50.0        | 100.00        |
| 25-29                                | 17                                   | 50.0        | 17                                  | 50.0        | 100.00        |
| 30 a mas                             | 149                                  | 74.2        | 52                                  | 25.8        | 100.00        |
| <b>Total</b>                         | <b>176</b>                           | <b>68.9</b> | <b>80</b>                           | <b>31.1</b> | <b>100.00</b> |
| Primaria incompleta                  | 11                                   | 0.0         | 3                                   | 20.0        | 100.00        |
| Primaria completa                    | 13                                   | 0.0         | 0                                   | 0.0         | 100.00        |
| Secundaria incompleta                | 21                                   | 5.3         | 4                                   | 15.8        | 100.00        |
| Secundaria completa                  | 42                                   | 4.9         | 12                                  | 22.0        | 100.00        |
| Opción ocupacional incompleta        | 1                                    | 33.3        | 3                                   | 66.7        | 100.0         |
| Opción ocupacional completa          | 3                                    | 50.0        | 3                                   | 50.0        | 100.0         |
| Superior no universitaria incompleta | 15                                   | 5.6         | 9                                   | 38.9        | 100.00        |
| Superior no universitaria completa   | 20                                   | 8.7         | 11                                  | 34.8        | 100.00        |
| Superior universitaria incompleta    | 24                                   | 16.7        | 16                                  | 40.0        | 100.00        |
| Superior universitaria completa      | 27                                   | 31.4        | 20                                  | 42.9        | 100.00        |
| <b>Total</b>                         | <b>176</b>                           | <b>68.9</b> | <b>80</b>                           | <b>31.1</b> | <b>100.00</b> |

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

Los giros de negocios no han experimentado un cambio significativo entre el ELB y el EEF. Sólo en el caso de agricultura, ganadería, caza y pesca se aprecia una evolución hacia un menor porcentaje de negocios dedicados a este giro. Para el caso del comercio donde se aprecia un incremento de beneficiarios dedicados a este rubro de 50 a 62 beneficiarios.

Asimismo, respecto a la antigüedad del negocio se tiene a la evaluación final un promedio de 6.4 años, la mayoría se concentra en mayor a dos años. Sobre la formación del negocio en ambos momentos se muestra que es el propio beneficiario quien asume la creación del mismo y por lo tanto se constituyen en los únicos propietarios del negocio, en menor proporción se tiene a los beneficiarios que constituyen el negocio conjuntamente con otras personas. (Ver cuadro N° 4.5)

**CUADRO 4.5 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANCHIS. BENEFICIARIOS POR NEGOCIOS CREADOS ANTES DEL PROYECTO SEGÚN CARACTERÍSTICAS DE LOS NEGOCIOS. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**

| Indicador  | Línea de Base |            | Evaluación Final |            |
|--|---------------|------------|------------------|------------|
|  | Beneficiarios | Porcentaje | Beneficiarios    | Porcentaje |
| <b>Giro del negocio</b>                          |               |            |                  |            |
| Sin negocio/No responde                          | 3             | 1.7        | -                | -          |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura      | 66            | 42.0       | 68               | 38.3       |
| Industria  | 24            | 15.1       | 28               | 15.8       |
| Comercio   | 50            | 31.9       | 62               | 35.3       |
| Servicios  | 15            | 9.2        | 19               | 10.5       |
| Total  | 158           | 100.0      | 176              | 100.0      |
| <b>Años de antigüedad del negocio (Promedio)</b> | 5.8           |            | 6.4              |            |
| Desviación estándar                              | 5.380661364   |            | 5.647912505      |            |
| <b>Rangos de años de antigüedad del negocio</b>  |               |            |                  |            |
| Hasta 6 meses                                    | 1             | 0.8        | -                | -          |
| De 7 meses a 1 año                               | 11            | 6.7        | 1                | 0.8        |
| De 1 a 2 años                                    | 31            | 19.3       | 17               | 9.8        |
| Más de 2 años                                    | 115           | 73.1       | 158              | 89.5       |
| Total  | 158           | 100.0      | 176              | 100.0      |
| <b>¿Quién formó el negocio?</b>                  |               |            |                  |            |
| Con idea de negocio (B23=1)                      | -             | -          | 31               | 17.3       |
| Sólo el beneficiario                             | 81            | 51.3       | 77               | 43.6       |
| El beneficiario y otras personas                 | 72            | 45.4       | 64               | 36.1       |
| Otras personas                                   | 5             | 3.4        | 5                | 3.0        |
| Total  | 158           | 100.0      | 176              | 100.0      |
| <b>Propiedad del negocio</b>                     |               |            |                  |            |
| Con idea de negocio (B23=1)                      | -             | -          | 31               | 17.3       |
| Soy el único dueño                               | 97            | 61.3       | 92               | 51.9       |
| Tengo socios familiares                          | 58            | 37.0       | 52               | 29.3       |
| Tengo socios que no son familiares               | 3             | 1.7        | 3                | 1.5        |

| Indicador | Línea de Base |            | Evaluación Final |            |
|-----------|---------------|------------|------------------|------------|
|           | Beneficiarios | Porcentaje | Beneficiarios    | Porcentaje |
| Total     | 158           | 100.0      | 176              | 100.0      |

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

El Cuadro comparativo de los beneficiarios al momento del ELB y EEF muestra un incremento en la proporción de beneficiarios en algunos aspectos de la gestión empresarial de los negocios por ejemplo, contar con Registro Único del Contribuyente, hacer la Declaración ante la SUNAT, así como el poseer una cuenta de correo electrónico y página web, son indicadores que muestran mayor proporción de beneficiarios. Mientras que se muestra una disminución de beneficiarios respecto a otros indicadores de gestión, tales como contar con una minuta de constitución del negocio, la inscripción en la SUNARP, libros contables y licencias de funcionamiento. Respecto a la ubicación del negocio la evaluación final muestra que ha disminuido el porcentaje de beneficiarios que tiene el negocio ubicado fuera de la vivienda o en un local, habiendo aparecido el rubro de contar con un puesto en mercado de abastos. Asimismo se incrementó levemente el porcentaje de beneficiarios que emite las boletas de venta (Ver cuadro N° 4. 6)

**CUADRO 4. 6 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANCHIS. COMPARACIÓN DE LOS NEGOCIOS POR ELB Y EEF SEGÚN INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**

| Indicador   | Línea de base |              | Evaluación final |              |
|---|---------------|--------------|------------------|--------------|
|   | Beneficiarios | Porcentaje   | Beneficiarios    | Porcentaje   |
| <b>Razón social del negocio (1)</b>                 |               |              |                  |              |
| RUC   | 48            | 30.3         | 80               | 31.1         |
| Minuta de constitución                              | 7             | 4.2          | 5                | 2.1          |
| Inscripción en SUNARP                               | 12            | 7.6          | 5                | 2.1          |
| Libros contables                                    | 4             | 2.5          | 4                | 1.6          |
| Planilla de personal                                | 0             | 0.0          | 0                | 0.0          |
| Licencia de funcionamiento                          | 21            | 13.4         | 21               | 8.3          |
| Declaración anual ante SUNAT                        | 17            | 10.9         | 53               | 20.7         |
| Inscripción en REMYPE                               | 4             | 2.5          | 7                | 2.6          |
| Cuenta bancaria                                     | 12            | 7.6          | 7                | 2.6          |
| Cuenta de correo electrónico                        | 20            | 12.6         | 41               | 16.1         |
| Página web  | 4             | 2.5          | 15               | 5.7          |
| <b>Total (Beneficiarios)</b>                        | <b>158</b>    | <b>100.0</b> | <b>256</b>       | <b>100.0</b> |
| <b>Ubicación del negocio</b>                        |               |              |                  |              |
| Taller o local comercial dentro de la vivienda      | 125           | 79.0         | 202              | 78.8         |
| Local en un establecimiento diferente a la vivienda | 16            | 10.1         | 23               | 8.8          |
| En la vía pública, sin puesto fijo                  | 11            | 6.7          | 12               | 4.7          |
| En la vía pública, puesto fijo                      | 4             | 2.5          | 7                | 2.6          |
| Puesto fijo/improvisado en mercado de abastos       | -             | -            | 5                | 2.1          |

| Indicador   | Línea de base |              | Evaluación final |              |
|---|---------------|--------------|------------------|--------------|
|   | Beneficiarios | Porcentaje   | Beneficiarios    | Porcentaje   |
| Otro  | 3             | 1.7          | 8                | 3.1          |
| <b>Total</b>  | <b>158</b>    | <b>100.0</b> | <b>256</b>       | <b>100.0</b> |
| <b>% de beneficiarios con negocio que emite boletas</b> | 46            | 29.4         | 80               | 31.1         |

(1) Respuesta múltiple

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

La comparación del ELB y EEF, respecto a los indicadores de organización y control de los negocios, se tiene que al final del proyecto una proporción importante de beneficiarios, el 96.9% (256) manifiesta llevar el control de ingresos y el control de egresos del negocio, señalan asimismo que esto es importante hacerlo para conocer cuánto ingresa al negocio principalmente y la ganancia que se obtiene. Es importante señalar que se ha incrementado significativamente el porcentaje de beneficiarios que lleva estos registros en un cuaderno o folder, sin embargo el porcentaje de beneficiarios que hace uso de los libros contables es mínimo. (Ver cuadro N° 4.7)

**CUADRO N° 4.7 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CANCHIS. INDICADORES DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL NEGOCIO SEGÚN ESTUDIO DE EVALUACIÓN. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**

| Indicador   | Línea de base |              | Evaluación final |              |
|---|---------------|--------------|------------------|--------------|
|   | Beneficiarios | Porcentaje   | Beneficiarios    | Porcentaje   |
| <b>% de beneficiarios con negocio que llevan un control de ingresos</b> | 94            | 59.7         | 248              | 96.9         |
| <b>Utilidad del registro de ventas 1/</b>                               |               |              |                  |              |
| Para saber cuánto ingresa a mi negocio                                  | 19            | 21.9         | 147              | 59.7         |
| Para saber la ganancia de mi negocio                                    | 57            | 67.2         | 94               | 38.2         |
| Tengo un control pero no lo uso   | 8             | 9.4          | 4                | 1.6          |
| Otro  | 1             | 1.6          | 1                | 0.5          |
| <b>Total</b>  | <b>85</b>     | <b>100.0</b> | <b>247</b>       | <b>100.0</b> |
| <b>% de beneficiarios con negocio que llevan un control de egresos</b>  | 102           | 64.7         | 251              | 97.9         |
| <b>Ubicación del registro de egresos 2/</b>                             |               |              |                  |              |
| En apuntes sueltos  | 19            | 17.3         | 8                | 3.2          |
| En un cuaderno, folder, similar   | 80            | 74.1         | 236              | 94.2         |
| En libros contables   | 3             | 2.5          | 3                | 1.1          |
| Otros   | 7             | 6.2          | 4                | 1.6          |
| <b>Total</b>  | <b>107</b>    | <b>100.0</b> | <b>251</b>       | <b>100.0</b> |

1/ En Línea Base 85 beneficiarios con negocio indican que registran las ventas de su negocio.

En Evaluación Final 247 beneficiarios con negocio indican que registran las ventas de su negocio

2/ En Línea Base solo 107 beneficiarios con negocio indican llevar algún tipo de control de ingresos, ventas o egresos

En Evaluación Final solo 251 beneficiarios con negocio indican llevar algún tipo de control de ingresos, ventas o egresos

\*Nota: 158 beneficiarios en Línea Base y 256 en Evaluación Final declaran tener negocio.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento. FONDOEMPLO, Mayo 2017.

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación-CEDEP.

Respecto a los niveles de ventas y ganancias obtenidas por los beneficiarios del proyecto con negocios, se tiene que los montos correspondientes a los rubros de ventas y de ganancias se han incrementado en los resultados de la evaluación final (20% y 26% respectivamente); lo cual indicaría que las herramientas e instrumentos ofrecido por el proyecto han sido aplicados adecuadamente por los beneficiarios. (Ver cuadro N° 4.8)

**CUADRO 4.8 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANCHIS. INDICADORES ECONÓMICOS DE LOS NEGOCIOS COMPARADO EN EVALUACION FINAL SEGÚN PROMEDIO DE VENTAS Y GANANCIAS. MAYO 2017**  
(Monto S/.)

| Indicador                                | Línea de base | Evaluación final |
|--|---------------|------------------|
| Promedio de ventas anuales (S./año)      | 29,353        | 34,959           |
| Promedio de ventas mensuales (S./mes)    | 2,446         | 2,913            |
| Promedio de ganancias anuales (S./año)   | 11,882        | 15,079           |
| Promedio de ganancias mensuales (S./mes) | 990           | 1,257            |

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017 Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

A nivel de sectores económicos se tiene que la actividad económica que muestra mejor niveles de ventas al momento del EEF es la actividad de servicios, y si comparamos en que sectores se ha experimentado un mayor incremento respecto a la línea de base se tiene a los sectores de agricultura, ganadería, caza y siendo este incremento en mayor medida en el sector comercio, lo cual se refleja también a nivel de ventas y ganancias promedio mensual. (Ver cuadro N° 4.9)

**CUADRO 4.9 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANCHIS. INDICADORES ECONÓMICOS DE LOS NEGOCIOS COMPARADO EN EVALUACION FINAL SEGÚN PROMEDIO DE VENTAS Y GANANCIAS Y SECTORES ECONÓMICOS. MAYO 2017 (Monto S/.)**

| Indicador                                     | Línea de base | Evaluación final |
|---|---------------|------------------|
| <b>Promedio de ventas anuales (S./año)</b>    |               |                  |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura   | 19,275        | 21,631           |
| Industria                                     | 35,719        | 35,203           |
| Comercio                                      | 31,692        | 44,267           |
| Servicios                                     | 59,368        | 56,281           |
| <b>Promedio de ventas mensuales (S./mes)</b>  |               |                  |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura   | 1,606         | 1,803            |
| Industria                                     | 2,977         | 2,934            |
| Comercio                                      | 2,641         | 3,689            |
| Servicios                                     | 4,947         | 4,690            |
| <b>Promedio de ganancias anuales (S./año)</b> |               |                  |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura   | 8,443         | 9,046            |
| Industria                                     | 14,111        | 15,871           |
| Comercio                                      | 12,038        | 18,646           |

| Indicador                                       | Línea de base | Evaluación final |
|---|---------------|------------------|
| Servicios                                       | 23,851        | 25,442           |
| <b>Promedio de ganancias mensuales (S./mes)</b> |               |                  |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura     | 704           | 754              |
| Industria                                       | 1,176         | 1,323            |
| Comercio  | 1,003         | 1,554            |
| Servicios                                       | 1,988         | 2,120            |

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

Respecto a la vinculación del negocio con el mercado de factores, según los ELB y EEF se tiene que en la evaluación final los beneficiarios señalan tener en promedio dos trabajadores, pero señalan no contar con trabajadores eventuales y trabajadores familiares no remunerados. En cuanto a financiamiento de los negocios se tiene que los recursos propios constituyen la principal fuente de financiamiento de los negocios, pero también se tiene la adquisición de créditos de las entidades financieras sobre todo de las Cajas municipales/rurales, se observa también al final de la evaluación el incremento de apoyo financiero de familiares y amigos. (Ver cuadro 4.10)

**CUADRO 4.10 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CANCHIS. VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE FACTORES, SEGÚN ESTUDIOS DE EVALUACIÓN. MAYO 2017  
(CANTIDAD, MONTO S/.)**

| Indicador   | Línea de Base        |                   | Evaluación final     |                   |
|---|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
|   | Beneficiarios        | Porcentaje        | Beneficiarios        | Porcentaje        |
| Promedio de trabajadores                                      |                      | 2                 |                      | 1                 |
| Promedio de trabajadores eventuales                           |                      | 0                 |                      | 0                 |
| Promedio de trabajadores permanentes                          |                      | 1                 |                      | 0                 |
| Promedio de trabajadores familiares remunerados               |                      | 0                 |                      | 0                 |
| Promedio de TFNR  |                      | 1                 |                      | 1                 |
| Promedio de trabajadores no familiares                        |                      | 0                 |                      | 0                 |
| Promedio de ventas anuales por trabajador (S./año/trabajador) |                      | 17,023            |                      | 26,119            |
| <b>Fuentes de financiamiento (%)</b>                          | <b>Beneficiarios</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Beneficiarios</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Recursos propios  | 73                   | 73.1              | 93                   | 92.7              |
| Recursos de familiares/amigos                                 | 11                   | 10.9              | 15                   | 15.0              |
| Préstamo de proveedores                                       | 0                    | 0.0               | 1                    | 0.5               |
| Préstamo de clientes  | 0                    | 0.0               | 1                    | 1.0               |
| Préstamo de Bancos  | 20                   | 20.2              | 13                   | 13.0              |
| Préstamo de Cajas Munic./Rurales                              | 13                   | 13.4              | 18                   | 17.6              |
| Préstamo de ONG   | 0                    | 0.0               | 2                    | 2.1               |
| Otro  | 2                    | 1.7               | 4                    | 3.6               |
| <b>Total</b>  | <b>158</b>           | <b>100</b>        | <b>256</b>           | <b>100</b>        |

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

En cuanto a la vinculación del negocio con el mercado de bienes al final de la evaluación final se tiene que el 86% (220) de los beneficiarios destina sus productos y servicios a los consumidores individuales; por otro lado, los clientes se encuentran ubicados en el mismo distrito/provincia donde se ubica el negocio en un 94.3% (241) (Ver cuadro 4.11)

**CUADRO 4.11 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANCHIS. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE BIENES. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**

| Indicador  | Evaluación final |              |
|--|------------------|--------------|
|  | Beneficiarios    | Porcentaje   |
| <b>Principales clientes (1)</b>  |                  |              |
| Ambulantes   | 25               | 9.8          |
| Mayoristas   | 17               | 6.7          |
| Consumidores individuales  | 220              | 86.0         |
| Empresas de menos de 10 trabajadores                                   | 42               | 16.6         |
| Empresas de más de 10 trabajadores                                     | 1                | 0.5          |
| Estado   | 5                | 2.1          |
| Agente/empresa exportadora   | 0                | 0.0          |
| Familiares/amigos/vecinos  | 134              | 52.3         |
| Otro   | 48               | 18.7         |
| <b>Total</b>   | <b>256</b>       | <b>100.0</b> |
| <b>Procedencia de principales clientes (1)</b>                         |                  |              |
| Distrito donde está ubicado el negocio                                 | 199              | 77.7         |
| Provincia donde está ubicado el negocio (incluye alternativa anterior) | 241              | 94.3         |
| Región donde está ubicado el negocio                                   | 98               | 38.3         |
| En otras regiones  | 28               | 10.9         |
| En el extranjero   | 17               | 6.7          |
| <b>Total</b>   | <b>256</b>       | <b>100.0</b> |

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

Según el EEF, y en base a la muestra del ELB, se tiene que el 89.3% culminó la capacitación (232). Asimismo, se tiene que 28 beneficiarios manifiestan no haber culminado la capacitación, señalando principalmente los siguientes motivos: que el trabajo se los impidió 47.6% (13), el horario no les convenía 23.8% (7) y un 14.3% (4) dice que problemas familiares o de salud fueron la causa de no haber completado la capacitación en el proyecto. Asimismo, del Total de beneficiarios el 96.4% (251) elaboró su Plan de negocio, el 84.2% (219) del total de beneficiarios participó en el concurso para obtener el capital semilla y el 24.5% (62) del total de beneficiarios resultó ganador del capital semilla. Finalmente, se tiene que el 80.1% (208) del total de beneficiarios manifiesta que ha implementado su Plan de negocios. Cabe señalar que de



los beneficiarios que no han implementado su Plan de negocios manifiestan no haberlo hecho por falta de recursos. (Ver cuadro N° 4.12)

**CUADRO 4.12 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANCHIS. EVALUACIÓN FINAL: ACERCA DE LA PARTICIPACIÓN DEL BENEFICIARIO EN EL PROYECTO. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**

| Indicadores de participación del beneficiario en el proyecto  | Evaluación final |              |
|---|------------------|--------------|
|   | Beneficiarios    | Porcentaje   |
| <b>% de beneficiarios que culminó la capacitación</b>         | <b>232</b>       | <b>89.3</b>  |
| <b>Motivos de no culminación de la capacitación</b>           |                  |              |
| Mis estudios me lo impidieron                                 | 1                | 4.8          |
| Mi trabajo me lo impidió                                      | 13               | 47.6         |
| No me gustó la capacitación                                   | 1                | 4.8          |
| Los horarios de la capacitación no me convenían               | 7                | 23.8         |
| Problemas familiares y/o de salud impidieron que continúe     | 4                | 14.3         |
| Otros   | 1                | 4.8          |
| <b>Total (Beneficiarios)</b>                                  | <b>28</b>        | <b>100.0</b> |
| Otros indicadores   |                  |              |
| % de beneficiarios que elaboraron un plan de negocios         | 251              | 96.4         |
| % de beneficiarios que participó para obtener capital semilla | 219              | 84.2         |
| % de beneficiarios que obtuvo el capital semilla              | 64               | 24.5         |
| % de beneficiarios que implemento su plan de negocios         | 208              | 80.1         |

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

En cuanto al nivel de satisfacción de los beneficiarios con el proyectos en las diferentes fases del mismo se tiene que en los beneficiarios manifiestan encontrarse muy satisfechos y algo satisfechos, en un 94.4% con la claridad de los requisitos para participar en el proyecto; se encuentra algo satisfecho y muy satisfecho, el 92.3% con la comprensión de los cursos de capacitación; el 89.8% con la duración de las capacitaciones; el 87.2% con el horario de las mismas; el 89% con la ayuda para elaborar el Plan de Negocios; el 76.5% con la asistencia técnica para su implementación; y el 76.5% con la ayuda para resolver las dudas en diferentes momentos del proyecto. La mayor insatisfacción se encuentra en la claridad de la información de requisitos y la comprensión de los cursos de capacitación, lo cual refleja que los capacitadores han sabido llegar a los beneficiarios (Ver cuadro N° 4.13)

**CUADRO 4.13 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CUSCO Y QUISPICANCHIS. EVALUACIÓN FINAL: ACERCA DE LA SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**

| ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho estás con .....                       | Muy satisfecho | Algo satisfecho | Ni satisfecho, ni insatisfecho | Algo insatisfecho | Muy insatisfecho | Total |
|--|----------------|-----------------|--------------------------------|-------------------|------------------|-------|
| La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto | 138            | 107             | 12                             | 3                 | 0                | 260   |
| La comprensión de los cursos de capacitación                             | 146            | 94              | 19                             | 1                 | 0                | 260   |

|  |                       |                        |                                       |                          |                         |              |
|--|-----------------------|------------------------|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------|
| El tiempo que duraron las capacitaciones                                     | 115                   | 118                    | 23                                    | 3                        | 1                       | 260          |
| Los horarios de las capacitaciones   | 145                   | 82                     | 25                                    | 7                        | 1                       | 260          |
| La ayuda para elaborar tu Plan de Negocio/ Plan de Mejora                    | 122                   | 84                     | 44                                    | 11                       | 0                       | 260          |
| Las asistencias técnicas para implementar tu Plan de Negocio/ Plan de Mejora | 118                   | 81                     | 49                                    | 8                        | 4                       | 260          |
| La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto           | 118                   | 81                     | 50                                    | 9                        | 1                       | 260          |
|  | <b>Porcentaje</b>     |                        |                                       |                          |                         |              |
| <b>¿Que tan satisfecho o insatisfecho estás con .....</b>                    | <b>Muy satisfecho</b> | <b>Algo satisfecho</b> | <b>Ni satisfecho, ni insatisfecho</b> | <b>Algo insatisfecho</b> | <b>Muy insatisfecho</b> | <b>Total</b> |
| La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto     | 53.1                  | 41.3                   | 4.6                                   | 1.0                      | 0.0                     | 100.0        |
| La comprensión de los cursos de capacitación                                 | 56.1                  | 36.2                   | 7.1                                   | 0.5                      | 0.0                     | 100.0        |
| El tiempo que duraron las capacitaciones                                     | 44.4                  | 45.4                   | 8.7                                   | 1.0                      | 0.5                     | 100.0        |
| Los horarios de las capacitaciones   | 55.6                  | 31.6                   | 9.7                                   | 2.6                      | 0.5                     | 100.0        |
| La ayuda para elaborar tu Plan de Negocio/ Plan de Mejora                    | 46.9                  | 32.1                   | 16.8                                  | 4.1                      | 0.0                     | 100.0        |
| Las asistencias técnicas para implementar tu Plan de Negocio/ Plan de Mejora | 45.4                  | 31.1                   | 18.9                                  | 3.1                      | 1.5                     | 100.0        |
| La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto           | 45.4                  | 31.1                   | 19.4                                  | 3.6                      | 0.5                     | 100.0        |

Total (Beneficiarios) 260

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

El mayor porcentaje de beneficiarios califica al proyecto con un puntaje entre 8 y 9 (29.6% y 20.4% respectivamente (77 y 53)), Hay un 18.9% (49) de beneficiarios que le asigna el máximo puntaje al proyecto, el cual en general resulta bien valorado por los beneficiarios. (Ver cuadro N° 4.14)

**CUADRO 4.14 REGIÓN CUSCO, PROVINCIA DE CANCHIS Y QUISPICANCHIS. EVALUACIÓN FINAL: PUNTAJE DE CALIFICACION QUE LOS BENEFICIARIOS LE ASIGNAN AL PROYECTO. MAYO 2017 (PORCENTAJE)**

| Indicador   | Evaluación final |              |
|---|------------------|--------------|
|   | Beneficiarios    | Porcentaje   |
| <b>¿Cómo calificarías el apoyo que recibiste del proyecto para implementar o mejorar tu negocio?- Puntaje</b> |                  |              |
| 3   | 7                | 2.6          |
| 4   | 7                | 2.6          |
| 5   | 27               | 10.2         |
| 6   | 9                | 3.6          |
| 7   | 32               | 12.2         |
| 8   | 77               | 29.6         |
| 9   | 53               | 20.4         |
| 10  | 49               | 18.9         |
| <b>Total</b>  | <b>260</b>       | <b>100.0</b> |

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

## Evolución de los indicadores del Marco Lógico

Cuadro N° 4.15. Región Cusco. Marco Lógico del Proyecto

| Resumen Narrativo de Objetivos   | Metas Proyecto   | Evaluación Final   |
|--|--|--|
| <b>Se ha fortalecido las capacidades emprendedoras de varones y mujeres con ideas de negocio o negocios en marcha en el Valle del Cusco.</b> | <p>360 beneficiarios mejoran capacidades para gerenciar negocios al finalizar el proyecto</p> <p>252 (70% de 360) emprendedores que implementaron sus planes de negocio y/o planes de mejora aprobados, continúan realizando transacciones comerciales, al finalizar el proyecto.</p> <p>252 (70% de 360) emprendedores que implementaron sus planes de negocio y/o planes de mejora aprobados incrementan el promedio de ventas mensuales en 20% al finalizar proyecto.</p>                             | <p>Durante la ejecución del proyecto se ha logrado capacitar a un total de 390 emprendedores de ellos 172 con idea de negocio y 218 con negocio en marcha</p> <p>309 emprendedores que implementa planes de negocio</p> <p>307 negocios incrementan sus ventas en un 30%, son 126 negocios que registran ventas continuas (implementan su negocio) y 179 negocios que han incrementado sus ventas.</p>   |
| <b>Componente 1</b>  |  |  |
| <b>Se han desarrollado y fortalecido capacidades en los emprendedores del Valle del Cusco, para la gestión de sus negocios.</b>              | <p>(400 de 600) emprendedores con ideas de negocio y con negocios en marcha seleccionados inician el proceso de capacitación en gestión de negocios, durante el tercer semestre del proyecto.</p> <p>360 (90% de 400) emprendedores capacitados: 144 con idea de negocio y 216 con negocios en marcha al quinto trimestre del proyecto.</p> <p>288 (80% de 360) planes de negocio o planes de mejora aprobados con una calificación mayor o igual a 70/100 puntos, al quinto trimestre del proyecto.</p> | <p>654 emprendedores que fueron seleccionados para los procesos de capacitación</p> <p>390 emprendedores culminaron el proceso de formación con la metodología ISUN y MESUN</p> <p>382 emprendedores que han logrado elaborar sus planes de negocio y/o mejora y han obtenido una calificación mayor o igual a 70/100.</p>   |
| <b>Componente 2</b>  |  |  |
| <b>Se han implementado emprendimientos empresariales con ideas de negocio o negocios en marcha en el Valle del Cusco.</b>                    | <p>360 emprendedores con planes de negocio y/o planes de mejora participan en el concurso de capital semilla al quinto trimestre de ejecución del proyecto.</p> <p>360 emprendedores implementan sus planes de negocio o planes de mejora aprobados, 40 con capital semilla y 320 con capital propio, al finalizar el proyecto.</p> <p>180 (50% de 360) emprendedores que implementan sus planes de negocio y/o planes de mejora incrementan sus ventas en 30% al finalizar el proyecto.</p>             | <p>364 emprendedores, quienes tuvieron nota aprobatoria del docente, 158 con idea de negocio y 206 con mejora de negocio.</p> <p>352 emprendedores, tanto ganadores del capital semilla como los emprendedores que contaban con recursos propio han iniciado su negocio y/o mejorando</p> <p>126 emprendedores con idea de negocio que luego de implementar su negocio están generando ventas y 181 emprendedores con negocio en marcha han incrementado sus ventas por encima del 30%</p> |

Fuente: Marco Lógico del Proyecto. Informe Final del Proyecto y Estudio de Evaluación Final.

El proyecto brindo capacitación para el desarrollo de las capacidades emprendedoras a 172 beneficiarios que iniciaban su negocio (ISUN) y a 218 beneficiarios que mejoraron su negocio (MESUN). El 96% de los beneficiarios elaboraron

sus Planes de negocio y el 80% lo implemento. Según los beneficiarios: *“Para muchos, las capacitaciones recibidas en los diferentes temas fueron lo más resaltante, les despertó mucho interés, para otros fue la participación en diversas ferias, igualmente las capacitaciones en sus propios domicilios fue importante porque era el apoyo en la misma practica y con sus propias actividades, la asistencia técnica recibida fue importante que les ayudo a muchos resolver sus dudas y sus limitaciones”*<sup>7</sup>

Respecto a los indicadores de incremento de ingresos el Marco Lógico el proyecto incorporo beneficiarios de diversas actividades económicas, respecto al tema de ingresos estos fueron medidos por el estudio en términos de ventas y ganancias, y según los resultados se tiene que ha habido incrementos por ese concepto (20% y 26% respectivamente) en las diferentes actividades económicas donde se ubican los negocios. Señalan los beneficiarios: *“Muchos hemos venido con una idea de negocio, ahora tenemos nuestro negocio, así sea pequeño pero ya tenemos y está en marcha y estamos generando nuestro ingreso. Para muchos nuestra expectativa era mejorar nuestra producción y lo estamos logrando”*<sup>8</sup>

Los resultados a nivel de componente superaron las metas previstas, cabe resaltar el nivel de convocatoria del equipo del Proyecto, un gran número más de 600 beneficiarios que pasaron por el proceso de selección, pero lamentablemente no todos iniciaron el proceso de capacitación, de los que sí lo hicieron se tiene elevados porcentajes de conclusión de este proceso. Es importante señalar el papel de la asistencia técnica pues oriento a persistir en el negocio elegido o en realizar un cambio en base ya a un análisis del mercado. Los beneficiarios señalan *“Para muchos, si fue el negocio de sus sueños, están implementando su plan de negocio, otros en cambio han cambiado de negocio por que han encontrado mercado. Los criadores de cuyes, gastronomía, cultivo de hortalizas consideran que a partir del proyecto están mejorando y consolidando su actividad”*

## 4.2 Análisis de la Relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad del Proyecto

- a) **Pertinencia:** El proyecto si ha resultado pertinente, en la medida el diseño propuesto recogió las necesidades de los beneficiarios para el desarrollo de las capacidades emprendedoras partiendo de conocerse asimismo y sus fortalezas y debilidades, cubriendo el circuito desarrollo de capacidades, asistencia técnica, capital de trabajo y comercialización aunque esta última en menor medida, la participación en Ferias y Pasantías fue importante. La elaboración de sus planes de negocio es fundamental a fin de realizar el análisis del negocio en base a diversos aspectos. Se puede considerar para futuras intervenciones un mayor apoyo en asistencia técnica especializada por giros y un trabajo de organización que genere sinergias entre los emprendedores.
- **Identificación de los Problemas o necesidades de los beneficiarios,** el proyecto identifico las necesidades de los beneficiarios básicamente en un desarrollo de capacidades desde un nivel personal partiendo de la necesidad y seguridad para gestionar y/o iniciar un negocio, hasta el desarrollo de competencias para la gestión de los negocios a través de instrumentos y herramientas, los conocimientos en gestión empresarial (administración, costos, mercado), los beneficiarios no tenían acceso a servicios de

---

<sup>7</sup> Grupo Focal con beneficiarios del Proyecto.

<sup>8</sup> Grupo Focal con beneficiarios del Proyecto

desarrollo empresarial, no cuentan con recursos para capital de inversión, y requieren de asistencia en los procesos técnico productivos

En tal sentido la intervención del Proyecto se ajusta a estas necesidades, según opinión del equipo del proyecto: *“En términos generales, si se han superado muchas dificultades como por ejemplo sacar costos de producción, comunicación con los clientes, perder el miedo de hablar, registro de ingresos y gastos para saber si tienen ganancia”*<sup>9</sup>, es decir se han reforzado capacidades personales y se ha brindado conocimientos en gestión empresarial, sin embargo los beneficiarios sienten la necesidad de una asistencia técnica más especializada sobre el proceso productivo por giros de negocio<sup>10</sup>.

- **Alineación al sector económicos dinámico o potencial**, el Proyecto consideró la participación del Estado en la promoción de emprendimientos como un factor clave, por ello como estrategia se previó la articulación con gobiernos locales del ámbito de intervención. Considerando que una de las etapas cruciales de la implementación del proyecto recae en la identificación y selección de beneficiarios, se buscó la participación de gobiernos locales, con lo cual se mitigaría el nivel de deserción de los programas de capacitación y asistencia técnica al identificar y seleccionar beneficiarios que cumplan con el perfil requerido. Sin embargo el proyecto si bien se basa en las potencialidades de las actividades en las zonas de intervención, no señala su alineamiento a los Planes de Desarrollo Concertado PDC de los Municipios Locales, su vinculación es más bien operativa.
- **Identificación y establecimiento de sinergias**: Es importante la vinculación con los Municipios que genero apoyos específicos, también la relación con los CETPROS e Institutos de Educación no Universitaria a fin de convocar a los jóvenes principalmente al proyecto, con ello se contó con beneficiarios con una base de educación. También se vinculó con la Universidad Nacional San Antonio de Abad de Cusco (UNSAAC) con quienes se desarrollaron charlas motivacionales.
- **Complementariedad y coherencia de las actividades**, en este aspecto se logró la participación de los gobiernos locales, de unos más que otros, obteniendo un efectivo aporte en recursos humanos y apoyo en actividades feriales. Como ya se señaló estas sinergias se dan en el ámbito operativo.

## El proyecto y la estrategia de intervención

**Claridad y consistencia de los objetivos, propósito**: El objetivo final del proyecto: Contribuir a generar una cultura emprendedora y empresarial de varones y mujeres del Valle del Cusco; y el propósito del mismo: Se ha fortalecido las capacidades emprendedoras de varones y mujeres con ideas de negocio o negocios en marcha en el Valle del Cusco; son coherentes pues se estableció como mecanismo de intervención una lógica que contempla el desarrollo de capacidades con el enfoque de aprender – hacer, aplicar lo aprendido y ejecutarlo como un nivel de resultado mayor al conocimiento, así como la elaboración e implementación de los Planes de Negocio que ha permitido una mayor reflexión tanto a nivel de iniciativas nuevas como de las que estaban en marcha.

---

<sup>9</sup> Coordinadora del Proyecto. Centro Guamán Poma de Ayala

<sup>10</sup> Manifestado en la reunión de grupos focales

Como señala el equipo del proyecto, no han existido factores negativos para el cumplimiento del objetivo, quizá de las metas en cuanto algunos emprendedores por la dinámica de trabajo no contaban con tiempo para las capacitaciones y asesorías.

- **Los Indicadores:** Los indicadores del ML a nivel de propósito, de componentes de productos y actividades son coherentes, están referidos a resultados en cuanto a desarrollo de capacidad, la implementación de los conocimientos adquiridos, la ejecución de las mejoras y el logro de cambios a nivel de incremento de ingresos/ventas. El tema de desarrollo de capacidades puede ser medido más fácilmente considerando pruebas de entrada y salida y la aplicación misma de los instrumentos que en este caso ha sido el desarrollo del Plan de Negocios, en el caso de los indicadores de incremento del ingreso, el equipo del proyecto los ha medido a través de fichas que aplica a los beneficiarios, en este sentido los indicadores del Marco Lógico si permiten medir bien los resultados previstos. Sin embargo no se ha tenido indicadores para medir la articulación comercial y otros aspectos como el enfoque de género que aunque no ha estado planteado pero que es relevante en la medida que son las mujeres las que han mejorado en cuanto a los indicadores propuestos y su condición de actividad.
- **Estrategia de selección de los beneficiarios,** Los beneficiarios convocados, mayores de edad, que sepa leer y escribir, un cierto nivel de formación y/o conocimiento **referido a las capacidades emprendedoras de los emprendedores**, estas capacidades fueron identificadas en el proceso de pre selección teniendo en cuenta las fichas de pre inscripción, la trayectoria emprendedora y la aplicación del test emprendedor, luego de lo cual y con referencia a un puntaje obtenido los convocados tenían una entrevista con el equipo del proyecto. La idea es que los beneficiarios(as) tengan cierta claridad de la idea del negocio para determinar la pertinencia de esta. Un aspecto importante en la evaluación es la trayectoria emprendedora para conocer la experiencia, las características personales y familiares. Si bien estos criterios permitieron seleccionar potenciales emprendedores al iniciarse las capacitaciones algunos no se presentaron aun cuando como se señaló los horarios de los talleres fueron acordados con los beneficiarios seleccionados.<sup>11</sup>

**Sobre los temas de la capacitación:** Los módulos de capacitación tal como están diseñados van desde un fortalecimiento personal en primer lugar trabajando las habilidades blandas y las competencias emprendedoras básicas. Los siguientes módulos de gestión empresarial y financiera y los planes de negocio ya entran en la unidad económica en específico , con métodos dinámicos, como señalan los beneficiarios comparando la forma de trabajo del proyecto con otras experiencias: *“En otras instituciones solo se dedican a la capacitación, no les interesa si aprendes o no (CETPRO, municipios). En el proyecto, consideran que la capacitación fue integral y se preocupan que aprendamos y poner en práctica lo aprendido, claro hay compañeros que se han retirado por que venían por ganar el capital semilla, ellos pareciera que no estaban interesados en aprender”.*<sup>12</sup> Sin embargo debido al poco tiempo que disponen los beneficiarios para la capacitación se debería revisar los contenidos para considerar aspectos clave en cada una de las unidades

---

<sup>11</sup> Entrevista Coordinadora del Proyecto

<sup>12</sup> Reunión de Grupo Focal con beneficiarios(as) del Proyecto

temáticas o como lo ha hecho el equipo del proyecto, dando más énfasis a la asistencia técnica personalizada o por giros del negocio.

- **Otros componentes del proyecto**, estos fueron las pasantías y las actividades de articulación comercial como la participación en Ferias, la participación en ferias también les ha servido para vender sus productos, pero también sirve para generar contactos comerciales a futuro.

El proyecto contemplaba una cierta articulación comercial, en este sentido el aspecto de financiamiento, todavía los beneficiarios ven como con desconfianza ~~un-euee~~ a las entidades financieras, lo que ha habido es el aporte de familias y amigos para que los beneficiarios puedan trabajar.

El equipo del proyecto, señala: *“el capital semilla constituye un incentivo para iniciar o mejorar el negocio, sin embargo, en muchos casos la inversión del emprendedor superó este aliciente y la valoración de los emprendedores se ha centrado más en el asesoramiento permanente, las pasantías y la posibilidad de participar en ferias”*.<sup>13</sup>

- **Viabilidad de los emprendimientos**, Un primer filtro para considerar la viabilidad de los emprendimientos fue el análisis y reflexión realizado al elaborar el Plan de Negocios, asimismo el incremento de las ventas y las ganancias como resultado al final del proyecto abona en que los emprendimientos son viables, el logro de desarrollo de capacidades personales y empresariales fue importante. Esto ha sido posible por la selección de emprendimientos con potencialidades, en realidad son diversos los giros de negocio implementados y mejorados, la cuota de éxito habiendo analizado bien el mercado, está dada por la gestión de los emprendedores.
- **Riesgos y supuestos**, al respecto los supuestos identificados por el proyecto fueron:
  - Actitud favorable de hombres y mujeres para promover y fortalecer sus ideas de negocio y negocios en marcha
  - Actitud favorable de los capacitadores para desarrollar sus competencias.
  - Demanda de los sectores priorizados por el proyecto se mantiene o incrementa
  - Municipios locales participan del proyecto

En realidad se ha mostrado un interés de los beneficiarios en capacitarse, pero siempre hay la molestia en algunos beneficiarios al no cumplirse la expectativa de ganar el capital semilla perdiendo el interés de continuar en el proyecto. Referido a este mismo tema, como ya se ha señalado algunos municipios también pierden el interés de articularse más cuando conocen que el capital semilla no será para todos los beneficiarios. En este aspecto se ha reconocido la importancia de fortalecer también las capacidades de los funcionarios municipales para que puedan fortalecer las iniciativas empresariales de su zona y dinamizar su economía local.

- b) **Eficiencia**: El proyecto ha actuado con eficiencia, ofreciendo los productos y servicios del mismo de una manera oportuna y adecuada. Como ya se ha señalado en la medida que los objetivos propuestos a través

---

<sup>13</sup> Entrevista Coordinadora del Proyecto.

de los componentes giran alrededor del desarrollo de capacidades logrando en este sentido superar las metas establecidas en la mayoría de los indicadores.

La satisfacción de los beneficiarios muestra porcentajes altos, los beneficiarios manifiestan encontrarse muy satisfechos y algo satisfechos, en un 94.4% con la claridad de los requisitos para participar en el proyecto; se encuentra algo satisfecho y muy satisfecho, el 92.3% con la comprensión de los cursos de capacitación; el 89.8% con la duración de las capacitaciones; el 87.2% con el horario de las mismas; el 89% con la ayuda para elaborar el Plan de Negocios; el 76.5% con la asistencia técnica para su implementación; y el 76.5% con la ayuda para resolver las dudas en diferentes momentos del proyecto. La mayor insatisfacción se encuentra en la claridad de la información de requisitos y la comprensión de los cursos de capacitación, lo cual refleja que los capacitadores han sabido llegar a los beneficiarios

**Manejo y gestión del proyecto por parte de Centro Guamán Poma de Ayala**, el equipo estuvo conformado por tres personas: La Coordinadora del Proyecto, Especialista Técnico y Asistente administrativa, pero que desarrollaron los componentes a través de consultores especializados en el desarrollo de capacidades personales y empresariales y asistencia técnica. El rol de ejecutor se cumplió, sin embargo el equipo manifestó que existieron algunos atrasos por la gestión desde Fondo Empleo, según el equipo del proyecto se debe: *“Evitar tanta burocracia para ejecutar el presupuesto, sobre todo lo referido a las autorizaciones de profesionales para poder realizar las actividades; también que se permita más personal de planta para que ejecute las actividades pues da mayor garantía del trabajo y depender mucho más de profesionales externo”*.<sup>14</sup>

Una limitante fue que los consultores a veces tenían mejores ofertas y dejaban la asistencia técnica, el equipo del proyecto optó, por asumir ellos mismos algunas de estas acciones lo cual también es importante pues se está dejando capacidades en el personal al de planta de la institución ejecutora.

- **Calidad de la focalización realizada**, al respecto a los criterios de selección e incorporación de los beneficiarios en cuanto a edad, el proyecto solo señala que los beneficiarios sean mayores de 18 años, con lo cual no hubo restricciones en cuanto al límite de edad. El ELB la mayoría de beneficiarios más del 70% son mayores de 30 años. Por otro lado, se encontró también que las mujeres representan el 74% de los beneficiarios, manteniendo ellas su predominancia en cada uno de los grupos etarios. Se ha priorizado la participación de mujeres emprendedoras.
- **Calidad de la capacitación recibida por los beneficiarios**, los contenidos han sido adecuados, y han sido bien recibidos por los beneficiarios, es importante en este punto recordar el nivel de satisfacción de los beneficiarios; el 92.3% está satisfecho y muy satisfecho con la comprensión de los cursos de capacitación; el 89.8% con la duración de las capacitaciones; el 87.2% con el horario de las mismas; el 89% con la ayuda para elaborar el Plan de Negocios; el 76.5% con la asistencia técnica para su implementación; y el 76.5% con la ayuda para resolver las dudas en diferentes momentos del proyecto.

---

<sup>14</sup> Entrevista con Equipo del Proyecto.



**Existencia de resultados no planificados**, Según testimonio de las beneficiarias el proyecto ha generado resultados al interior de la familia integrándola más, *“Al interior de la familia hay más unión, al principio su esposo no participaba de las actividades del proyecto, María Elena dice ahora eso ha cambiado, la familia en pleno se dedica al negocio encabezando por el esposo, es decir, toda la familia está involucrado en el negocio”*<sup>15</sup> y otra beneficiaria *“Ahora es capaz de gestionar la empresa, ya no tiene miedo, toda la familia está involucrado en su empresa”*<sup>16</sup>. Otro resultado es la participación mayoritaria de las mujeres emprendedoras, aspecto que se tendría que analizar a fin de determinar algunos componentes del enfoque de género a los proyectos.

Finalmente un resultado no esperado, fue el descontento de algunos beneficiarios al no haber obtenido el capital semilla, lo cual generó que algunos beneficiarios ya no quieran participar en las siguientes acciones del proyecto<sup>17</sup>.

- c) **Efectividad:** El proyecto ha resultado efectivo, en la medida que los objetivos propuestos a través de los componentes giran alrededor del desarrollo de capacidades logrando en este sentido superar las metas establecidas. Así, se tiene que el 96% de beneficiarios hayan logrado elaborar su Plan de Negocios y que el 84% de beneficiarios se presentaron al concurso de Planes de Negocios.

**Servicios planificados** fueron entregados y recibidos adecuada y efectivamente, el equipo del Proyecto considera que el tiempo de ejecución del proyecto ha sido adecuado, el servicio de asistencia técnica ha sido reforzado y ante la falta relativa de consultores el equipo asumió algunas de ellas, el trabajo de Plan de Negocios es básico en este aspecto. Este aspecto es reconocido por los beneficiarios *“La contribución del proyecto está en ampliar el negocio de flores, el plan de negocios le fue muy útil, ya han implementado y están trabajando bajo esa dirección, igualmente los cursos en marketing le está ayudando a posicionarse dentro del mercado y finalmente la motivación de un psicólogo fue importante y ha despertado las energías que los tenía dormido”*<sup>18</sup>

- d) **Sostenibilidad del proyecto:** Al respecto lo ideal sería que la sostenibilidad de los resultados sea apropiada por los Municipios Locales para que estas instituciones brinden los servicios de asesoría, asistencia y seguimiento a los beneficiarios desde su área de desarrollo económico. Es decir, se espera que en términos de sostenibilidad la experiencia y los resultados permanezcan en el tiempo, para ello los Gobiernos locales son las instancias que deben promover el desarrollo local en sus ámbitos, esto incluye promover las iniciativas emprendedoras. En el caso del Centro Guamán Poma de Ayala, el equipo ha establecido una articulación de todos los emprendedores al *“Centro de Desarrollo Empresarial Cusco Emprende”* que el Ministerio de la Producción como una opción para que en coordinación se lleve adelante la posibilidad de seguir brindando apoyo a los emprendedores para la mejora de sus negocios.

---

<sup>15</sup> Testimonio de Caso Exitoso de: María Elena Molina Llacta (Negocio de elaboración de helados).

<sup>16</sup> Testimonio de Caso de Éxito de: Marleni Batallanos Salas

<sup>17</sup> Equipo del Proyecto.

<sup>18</sup> Testimonio Caso de Éxito Sr. Modesto Llavilla Centeno

En este sentido es importante que se siga la coordinación con las Gerencias y Sub Gerencias de Desarrollo Económico de las municipalidades aliadas, para que se articulen a este programa y se potencie lo trabajado hasta ahora.

- **La relación de los objetivos del proyecto con las políticas locales**, como ya se señaló líneas arriba el proyecto tuvo en cuenta las actividades de acuerdo a las zonas de intervención con las potencialidades de los emprendimientos, y su búsqueda de las autoridades locales en cada distrito para trabajar coordinadamente. Sin embargo es necesario que se tome la iniciativa en cuanto a la planificación para que las acciones tengan un norte coherente con el desarrollo local.
- **La capacidad organizacional e institucional**, el equipo del proyecto funciono como el núcleo de las operaciones, trabajando con un equipo de facilitadores para la capacitación y la asistencia técnica. Cabe señalar que Centro Guamán Poma tenía experiencia en este tipo de Proyecto, logrando la articulación a nivel de representantes locales y como señalan asumiendo en parte la asesoría a los emprendedores. El seguimiento y monitoreo en este tipo de proyectos es básico, la motivación permanente, en la entrevista a un beneficiario que salió del programa, menciona que lo hizo porque no lo visitaban “*falta de seguimiento, comunicación*”. Con equipo relativamente pequeño se ha logrado las metas propuestas.
- **Presupuesto del proyecto**, el Proyecto conto con un presupuesto ejecutado total de S/. 1'189,474.25, de los cuales la inversión de Fondo Empleo ha sido de S/. 1'359,756.06, si se toma estas cifras y se dividen entre el total de beneficiarios que ha logrado capacitarse por lo menos en los Módulo I se tiene un costo por beneficiario de:

**Cuadro N° 4.16 Región Cusco. Inversión Total y Mensual por Beneficiario(a)**

| Indicador                                  | S/. Inversión Total | S/. Inversión mensual |
|--|---------------------|-----------------------|
| Presupuesto Total/N° de beneficiarios      | 3,486.55            | 145.27                |
| Inversión de Fondo Empleo/N° beneficiarios | 3,049.93            | 127.08                |

Fuente: Elaboración propia en base al Informe Final del Proyecto.

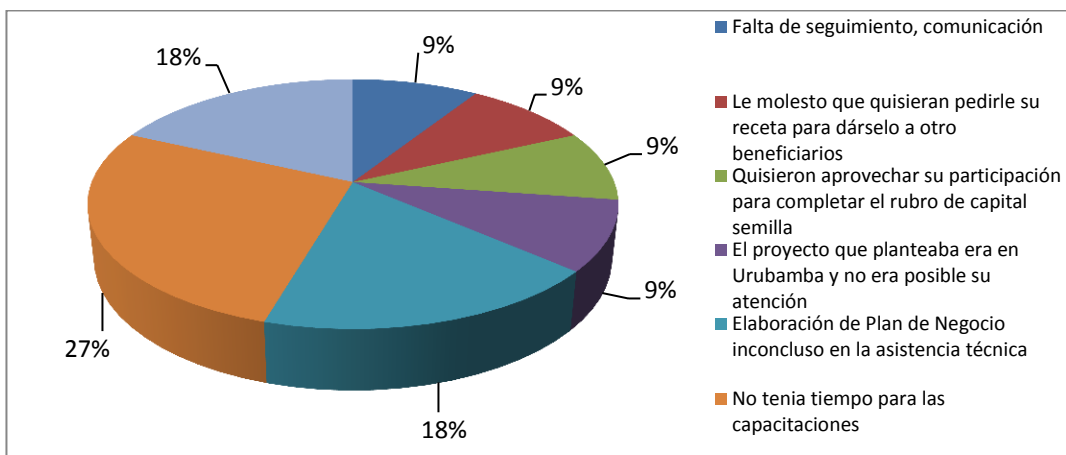
Si se analiza estos resultados se tiene que el costo por beneficiarios es razonable y si consideramos un costo mensual este resulta eficiente, hay que tener en cuenta que se está considerando a todos los beneficiarios que participaron en módulos de capacitación, pero lo real es que los beneficiarios han recibido capacitación, asistencia técnica, pasantías, asesorías para la elaboración del Plan de Negocio y capital semilla, con lo que los bienes y servicios recibidos por los beneficiarios resultan significativos en relación a la inversión realizada.

### **Análisis de Deserción de Clientes**

Se aplicó una pequeña encuesta de deserción de clientes para conocer los motivos de la salida del Proyecto, se aplicó a 10 casos que estuvieron dispuestos a responder la ficha y se tuvo los siguientes resultados:

La mayoría manifiesta que se retiró por falta de tiempo que sumado a los que manifiestan que fue por “no tenía tiempo para las capacitaciones” 27%. Asimismo, cuando se preguntó si participarían en un nuevo proyecto con Fondo Empleo la mayoría dijo que si, el 82%, solo dos beneficiarios mencionaron que no volvería a participar, y uno de ellos manifestó que no recomendaría el proyecto a otras personas, el resto de beneficiarios dijo que si lo recomendarían. En cuanto a las sugerencias para el proyecto las dos cuestiones más señaladas se refieren a un mayor servicio de asistencia técnica en temas productivos, capacitación especializada, e incremento del capital semilla entre otros.

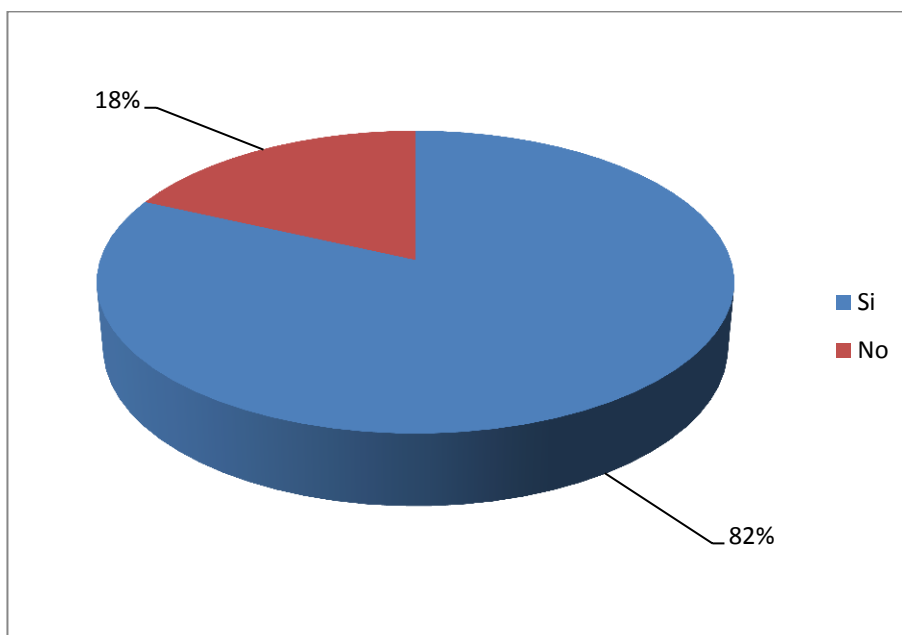
**Gráfico N° 4.4 Región Cusco. Deserción ¿Porque se retiró del Proyecto?**



Fuente: Ficha Deserción, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

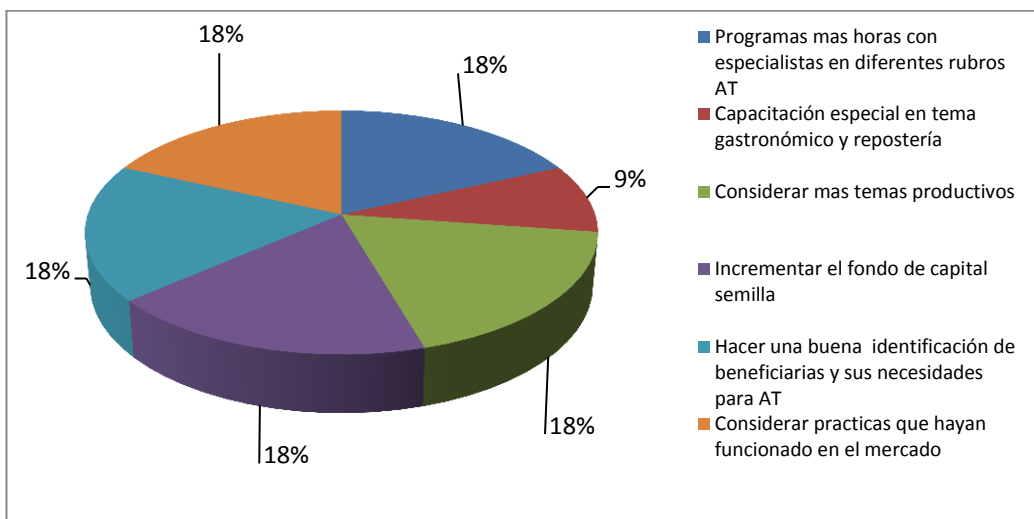
**Gráfico N° 4.5 Región Cusco. ¿Participaría de un nuevo Proyecto con Fondo Empleo?**



Fuente: Ficha Deserción, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

### Gráfico N° 4.6 Región Cusco. Deserción Sugerencias al Proyecto



Fuente: Ficha Deserción, Mayo 2017

Elaboración: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP)

## 6. REFERENCIAS

1. Informe final del proyecto “Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco”. C-14-32”. Centro Guaman Poma de Ayala.
2. Documento del Proyecto: “Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco”. C-14-32” Centro Guaman Poma de Ayala.
3. Línea de base del proyecto “Emprendiendo para el éxito empresarial en los sectores: servicio, industria y pecuario. Valle de cusco. C-14-32”. CEDEP, Marzo 2016
4. Cuadro consolidado de beneficiarios.
5. Informes a FONDOEMPLEO.
6. Manual. Presentación del estudio de evaluación final de proyectos. Unidad de planeamiento y evaluación. Área de evaluación y medición de impacto. Fondo Empleo, 2015
7. Encuesta socioeconómica y laboral. Línea 3 Promoción y fortalecimiento de emprendimientos juveniles. Evaluación final. Manual del Encuestador. Área Unidad de Planeamiento y Evaluación de Estudios y Medición de Impacto. Fondo Empleo. Lima, 2016

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

- a) El proyecto ha resultado pertinente, los beneficiarios valoran los servicios recibidos, la metodología y el efecto que ha tenido a nivel personal y social en ellos, han aprendido a conocerse, aplicar instrumentos de gestión empresarial básicos como el registro de sus cuentas de ingresos y egresos y elaborar sus planes de negocio y las acciones de articulación comercial en conjunto logran el efecto esperado en los beneficiarios. El Principal descontento en algunos casos se ha debido a expectativa de acceder al capital semilla, aunque esto se relativizó como señala el equipo pues también se valoraron los otros componentes del proyecto.
- b) Las metas planteadas por el Proyecto se cumplieron logrando superar las metas establecidas. Se logró capacitar a todos los beneficiarios seleccionados, el 92.3% (240) de los beneficiarios que culminaron la capacitación está satisfecho y muy satisfecho con la comprensión de los cursos de capacitación; el 89.8% (233) con la duración de las capacitaciones; el 87.2% (222) con el horario de las mismas; el 89% (206) con la ayuda para elaborar el Plan de Negocios; el 76.5% (199) con la asistencia técnica para su implementación; y el 76.5% (199) con la ayuda para resolver las dudas en diferentes momentos del proyecto.
- c) En cuanto al nivel de satisfacción de los beneficiarios con el proyectos en las diferentes fases del mismo se tiene que , el 92.3% está satisfecho y muy satisfecho con la comprensión de los cursos de capacitación; el 89.8% con la duración de las capacitaciones; el 87.2% con el horario de las mismas; el 89% con la ayuda para elaborar el Plan de Negocios; el 76.5% con la asistencia técnica para su implementación; y el 76.5% con la ayuda para resolver las dudas en diferentes momentos del proyecto.

- e) Es importante recalcar que este tipo de proyectos al desarrollar las capacidades blandas, promueve cambios importantes y que son reconocidos por los beneficiarios, sobre todo las beneficiarias al sentirse con más seguridad, autoestima y como señalan también una mayor integración a nivel familiar.
- f) La articulación con los Gobiernos Locales y Programas del Estado en cuanto a emprendimiento es fundamental para garantizar la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

## Recomendaciones

- a) Algunos aspectos que podrían considerarse para futuras experiencias es concentrar los puntos clave en cada componente de capacitación, como se ha visto el programa consta de 3 Módulos cada uno de ellos con muchas temáticas, lo que se recomienda es revisar este programa de capacitación y definir los contenidos en aspectos clave y acompañarlo de más asesoría y asistencia técnica, la cual puede ser brindada grupalmente a nivel de giros de negocios o una asistencia personalizada, la cual es muy valorada por los emprendedores.
- b) Para próximas experiencias sería importante incluir el aspecto organizacional teniendo en cuenta la pequeña escala de los negocios y la importancia de unirse para recibir servicios, compras en común y fortalecerse para responder a demanda de productos mayores, el caso de la organización formada en el marco del proyecto se dio como un resultado no esperado. El tema de la asistencia técnica productiva que se brindó a los beneficiarios también es un servicio que debería tener continuidad a través de los gobiernos locales como parte de la sostenibilidad de los resultados del proyecto.
- c) Mantener el enfoque integral de la intervención, pero buscar la complementariedad en aquellos aspectos que no son la especialidad del equipo de la institución ejecutora, por ejemplo en aspectos técnicos de producción por giros de negocio, articulando con entidades que brindan asesoría especializada. Es una práctica importante que los proyectos puedan contar con un Comité de Gestión que incorpore a instituciones vinculadas al desarrollo emprendedor, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo es clave, así como de los Gobiernos Locales, Ministerio de la Producción PRODUCE, ONGs locales y asociaciones de productores, que puedan potenciar los resultados del proyecto.
- d) Asimismo se debe contar con un Plan de Comunicaciones que establezca claramente los roles y responsabilidades de todos los actores, así como de los mismos beneficiarios al ingresar al proyecto, entendiendo que todo beneficio implica también el compromiso de dedicarle el tiempo y esfuerzo requerido. Esto también es necesario para que el mensaje este centrado en el fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento como valor central y no en el logro de un capital semilla.
- e) Concretar la articulación Municipios con el programa “*Centro de Desarrollo Empresarial Cusco Emprende*” del Ministerio de la Producción con mira a replicar y expandir la experiencia, así como a incorporar a los beneficiarios del proyecto a este programa.

# Anexos

## Anexo 1: Instrumentos de campo

### 1. Encuesta de Evaluación Final

#### ENCUESTA SOCIO ECONÓMICA Y DE EMPRENDIMIENTO - LÍNEA 3 EVALUACIÓN FINAL - 14° CONCURSO



Código de proyecto

# de encuesta

#### A. DATOS GENERALES DEL BENEFICIARIO

A.1 Nombre completo \_\_\_\_\_

A.2 No. de DNI \_\_\_\_\_

#### B. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

Encuestador: el período de referencia es el día de aplicación de la encuesta.

B.1 Desde que empezó el proyecto ...(mencionar nombre del proyecto) hasta el día de hoy, ¿has estudiado algún curso de corta duración? 1 Si  2 No  (Ir a C.1)

| B.2 Curso seguido | B.3 Código |
|-------------------|------------|
|                   |            |
|                   |            |
|                   |            |

#### C. CONDICIÓN DE ACTIVIDAD

Encuestador: el período de referencia es la semana previa a la aplicación de la encuesta.

C.1 Entre el (día)... y el (día) ... ¿estabas trabajando? ¿realizaste algún trabajo o cachuelo? 1 Si  (Ir a D.1) 2 No

C.2 Aunque no trabajaste entre el (día)... Y el (día)... ¿tenías algún trabajo fijo al que próximamente ibas a volver?

1 Si  (Ir a E.1) 2 No

C.3 Aunque no trabajaste en ese período, ¿tenías algún trabajo o negocio propio al que seguramente ibas a volver?

1 Si  (Ir a D.1) 2 No

C.4. Del (día) ..... al (día) ..... ¿realizaste algún trabajo/cachuelo de al menos una hora para obtener ingresos ....(leer alternativas)?

Marcar: 1 = Si y 2 = No

c.4.1 Fabricando algún producto?

c.4.5 Haciendo prácticas pagadas?

c.4.2 Haciendo algo en casa para vender?

c.4.6 Realizando labores en la chacra?

c.4.3 Ofreciendo algún servicio?

c.4.7 Otro?.....

c.4.4 Trabajando en un negocio familiar?

**NOTA: Encuestador, si contesta "No" en todas las alternativas de la pregunta C.4, pasar al Fomato E (Desempleo e Inactividad).**

#### OCUPADOS

#### D. OCUPACIÓN PRINCIPAL

Encuestador: El período de referencia es la semana previa a la aplicación de la encuesta.

D.1 ¿Cuál es la ocupación principal que desempeñaste entre el (día)..... y el (día).....?

\_\_\_\_\_

D.2 ¿Cuáles son las principales tareas que realizas en tu ... (mencionar ocupación principal)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

D.3 ¿A qué se dedica el negocio o empresa para la que trabajas?

\_\_\_\_\_

Cod.

D.4 ¿Este trabajo lo realizas .....(leer alternativas)?

- |   |                          |            |   |                          |
|---|--------------------------|------------|---|--------------------------|
| 1 Por cuenta propia, sin ningún trabajador a mi cargo       | <input type="checkbox"/> | Pase a D.6 | 5 En un hogar como empleada doméstica   | <input type="checkbox"/> |
| 2 Por cuenta propia, con algún trabajador pagado a mi cargo | <input type="checkbox"/> | Pase a D.6 | 6 En una empresa privada                | <input type="checkbox"/> |
| 3 En la chacra/negocio/taller como dueño o socio            | <input type="checkbox"/> |            | 7 En una institución del sector público | <input type="checkbox"/> |
| 4 En la chacra/negocio/taller familiar sin pago alguno      | <input type="checkbox"/> |            | 8 Otro (especificar).....               | <input type="checkbox"/> |

D.5 ¿Bajo qué tipo de contrato trabajas en esta ocupación?

- |   |                          |  |                          |
|---|--------------------------|--|--------------------------|
| 1 Contrato indefinido, permanente       | <input type="checkbox"/> | 6 Contrato de aprendizaje                        | <input type="checkbox"/> |
| 2 Contrato a plazo fijo                 | <input type="checkbox"/> | 7 Locación de Servicios, Servicios No Personales | <input type="checkbox"/> |
| 3 Estuvo en período de prueba           | <input type="checkbox"/> | 8 Otro (Especifique) .....                       | <input type="checkbox"/> |
| 4 Convenio de Formación Laboral Juvenil | <input type="checkbox"/> | 9 No Sabe  | <input type="checkbox"/> |
| 5 Prácticas pre profesionales           | <input type="checkbox"/> | 10 Sin contrato                                  | <input type="checkbox"/> |

D.6 En ese trabajo, negocio o establecimiento ¿cuántas personas trabajan?

- |                        |                          |                         |                          |                       |                          |
|------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1 Sólo yo trabajo      | <input type="checkbox"/> | 4 De 21 a 50 personas   | <input type="checkbox"/> | 7 Más de 500 personas | <input type="checkbox"/> |
| 2 Menos de 10 personas | <input type="checkbox"/> | 5 De 51 a 100 personas  | <input type="checkbox"/> |                       |                          |
| 3 De 11 a 20 personas  | <input type="checkbox"/> | 6 De 101 a 500 personas | <input type="checkbox"/> |                       |                          |

D.7 ¿Cuántas horas semanales trabajaste del (día)..... al (día)..... en tu ocupación principal? Total horas:

D.8 ¿Qué tipo de pago o ingreso recibes por (mencionar ocupación principal), .... te pagan... (encuestador, leer alternativas)?

- |                                  |                          |                                       |                          |                      |                          |           |                          |                            |                          |
|----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1 Sueldo                         | <input type="checkbox"/> | 2 Salario                             | <input type="checkbox"/> | 3 Comisión           | <input type="checkbox"/> | 4 Destajo | <input type="checkbox"/> | 5 Honorarios profesionales | <input type="checkbox"/> |
| 6 Ingreso (ganancia) por negocio | <input type="checkbox"/> | 7 Ingreso como productor agropecuario | <input type="checkbox"/> | 8 Otro (especificar) | <input type="checkbox"/> |           |                          |                            |                          |

D.9 **SOLO PARA DEPENDIENTES:** ¿En tu ocupación (mencionar nombre).... te pagan... (encuestador, leer alternativas)?

- |          |                          |           |                          |             |                          |           |                          |
|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| 1 Diario | <input type="checkbox"/> | 2 Semanal | <input type="checkbox"/> | 3 Quincenal | <input type="checkbox"/> | 4 Mensual | <input type="checkbox"/> |
|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|-----------|--------------------------|

D.10 **SOLO PARA DEPENDIENTES:** ¿Cuánto fue el último ingreso que recibiste por ..... (mencionar ocupación principal)... en ....(mencionar frecuencia de D.9)? S/.  Soles

D.11 **SOLO PARA TRABAJO INDEPENDIENTE** ¿Cuánto fue tu ganancia neta por tu trabajo como ..... (mencionar ocupación principal) en el mes anterior? S/.  Soles

D.12 ¿Tienes seguro de salud? 1 Sí, ESSALUD  2 Sí, SIS  3 Sí, seguro privado  4 No  (Ir a D.14)

D.13 ¿Este seguro de salud ha sido pagado por tu empleador? 1 Si  2 No

D.14 ¿El sistema de pensiones al cuál estás afiliado es.....? 1 No está afiliado  2 Sistema Privado de Pensiones (AFP)  3 Sistema Nacional de Pensiones (ONP)  4 Otro.....

D.15 ¿Desde hace cuánto tiempo trabajas como (mencionar la ocupación principal)?

Años  Meses  Días

## E. DESEMPLEO E INACTIVIDAD

**Encuestador: El periodo de referencia es la semana previa a la aplicación de la encuesta.**

- E.1 Entre el (día).... al (día).... ¿hiciste algo para conseguir trabajo? 1 Si  (Ir a E.5) 2 No
- E.2 Entre el (día).... al (día).... ¿querías trabajar? 1 Si  2 No  (Ir a F.1)
- E.3 Entre el (día).... al (día).... ¿hubieras podido trabajar en cualquier momento? 1 Si  2 No  (Ir a F.1)

E.4 ¿Por qué no buscaste algún trabajo?

- |                               |                          |   |                          |
|-------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| 1 No hay trabajo              | <input type="checkbox"/> | 6 Las tareas del hogar se lo impidieron | <input type="checkbox"/> |
| 2 Se cansó de buscar          | <input type="checkbox"/> | 7 Problema de salud                     | <input type="checkbox"/> |
| 3 Por su edad                 | <input type="checkbox"/> | 8 Falta de documentos                   | <input type="checkbox"/> |
| 4 Falta de experiencia        | <input type="checkbox"/> | 9 Otro (especificar) .....              | <input type="checkbox"/> |
| 5 Sus estudios no lo permiten | <input type="checkbox"/> |   |                          |

(ENTREVISTADOR: AL TERMINAR LA PREGUNTA E.4, IR A SECCIÓN F)

E.5 ¿Qué actividades realizaste para conseguir trabajo?

- |  |                          |  |                          |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| 1 Consultó amigos, parientes, vecinos      | <input type="checkbox"/> | 4 Leyó/escuchó aviso en algún medio de comunicación      | <input type="checkbox"/> |
| 2 Visitó negocios, talleres, empresas      | <input type="checkbox"/> | 5 Remitió CV por medio de Internet (computrabajo, otros) | <input type="checkbox"/> |
| 3 Consultó en bolsa de trabajo (MTPE, etc) | <input type="checkbox"/> | 6 Otro (especificar) .....                               | <input type="checkbox"/> |



**F. SOBRE EL NEGOCIO**

**Encuestador: El periodo de referencia es la semana previa a la aplicación de la encuesta.**

F.1 ¿A qué se dedica tu negocio/taller/empresa?

Cod.

F.2 ¿En qué fecha se inició tu negocio/taller/empresa? Mes: \_\_\_\_\_ / Año: \_\_\_\_\_

F.3 ¿Este negocio es el mismo que tenías antes del proyecto ....(mencionar nombre)?

1 Si  (Ir a F.6)      2 Antes del proyecto no tenía negocio/taller/empresa       3 No

F.4 ¿Quién formó el negocio?

1 Sólo yo       3 Solo familiares, yo no       5 Familiares, socios y yo   
 2 Algún familiar y yo       4 Familiares y socios, yo no       6 Terceras personas (negocio comprado/transferido)

F.5 ¿Eres el único dueño del negocio o tienes socios?

1 Soy el único dueño       2 Tengo socios familiares       3 Tengo socios que no son familiares

F.6 ¿Por qué razón formaste(aron) la empresa en ese giro del negocio? (considerar hasta dos respuestas)

1. Yo o uno de mis socios habíamos tenido un negocio en ese giro       6. Es un giro fácil de manejar   
 2. Yo o uno de mis socios habíamos trabajado como dependientes en ese giro       7. Es un giro rentable   
 3. Es un giro que requiere poca inversión       9 Por tradición familiar   
 4. En la zona no había muchos competidores       10. Desconozco por qué eligieron ese giro   
 5. Es un giro con demanda (actual y/o potencial)       11. Otro .....

F.7. ¿Cómo y dónde aprendiste el negocio?

1 Lo aprendí ayudando       2 Lo aprendí ya en el negocio       3 Llevé cursos

F.8. ¿Qué hiciste para entrar en el negocio?

1 Lo recibí de mi familia       2 Conseguí capital       3 Tuve la idea y conseguí socios, etc.

F.9. ¿Qué problemas tuviste para formar el negocio? (marcar todas las que mencione el beneficiario)

1 No tuve problemas       2 Conseguir capital       3 Obtener las licencias, local, etc.

F.10. ¿Cómo los resolviste?

1 Mis socios los resolvieron       2 Hice gestiones       3 Nunca los resolví

F.11 ¿Tu negocio/taller/empresa está ubicada en ..... (leer alternativas)?

1 Taller o local comercial dentro de la vivienda       5 Puesto fijo / improvisado en mercado de abastos   
 2 Local en un establecimiento diferente a la vivienda       7 Otro (especificar) .....   
 3 En la vía pública, sin puesto fijo   
 4 En la vía pública, puesto fijo

F.12 En los últimos 3 meses ¿Qué problemas enfrentaste en el negocio?

1 Incremento de la competencia       4 Salud, familiar, personales que afectó el negocio   
 2 No consigue trabajadores       5 de proveedores   
 3 Bajaron las ventas       6 Otro (especificar) .....

F.13 ¿Qué hiciste para enfrentar dicho problema?

F.14 ¿Quién tomó las decisiones para resolver ese problema?

1 Usted       3 Sus familiares   
 2 Sus socios       4 Otros (especificar) .....

F.15 ¿Se solucionaron los problemas con la medida adoptada?

1 Si       2 Parcialmente       3 No

F.16 ¿Te hubiera gustado recibir ayuda?

1 Si       2 No  (Ir a F.18)

F.17 ¿De quién?

1 De mis socios       3 Del gremio de empresarios       5 Otro (especificar) .....   
 2 De mis trabajadores       4 Del Estado

F.18 En los últimos 3 meses ¿Qué nuevas opciones lograste identificar en tu negocio?

1 Ninguna       3 Nuevos proveedores       5 Otros (especificar).....   
 2 Nuevos mercados       4 Producción a menor costo

F.19 En los últimos 3 meses ¿realizaste alguna mejora en tu negocio?

1 Si       2 No  (Ir a G.1)

F.20 ¿Qué tipo de mejoras?

- 1 De mercado       4 De las instalaciones   
 2 De manejo productivo       5 Otro (especificar) .....   
 3 De proveedores

### G. GESTION EMPRESARIAL

G.1 ¿Tu negocio cuenta con..... (leer alternativas)? 1=Si, 2=No

- 1 RUC       5 Planilla de personal       9 Cuenta bancaria   
 2 Minuta de Constitución       6 Licencia de funcionamiento       10 Cuenta de correo electrónico   
 3 Inscripción en SUNARP       7 Declaración Anual ante SUNAT       11 Página web   
 4 Libros contables       8 Inscripción en REMYPE

G.2 Sólo si el negocio tiene RUC: ¿tu negocio entrega siempre facturas o boletas a tus clientes?

- 1 Sí, siempre       2 Sólo cuando el cliente lo pide       3 Nunca

G.3 ¿Llevas control de tus ingresos o ventas?

1. Si, siempre       2. Sólo a veces       3. No, nunca  (Ir a G.5)

G.4 ¿Registras las ventas de tu negocio? ¿para qué te sirve?

- 1 No registro las ventas       4 Tengo un control pero no lo uso   
 2 Para saber cuanto ingresa a mi negocio       5 Otro.....   
 3 Para saber la ganancia de mi negocio

G.5 ¿Llevas el control de tus egresos ?

1. Si, siempre       2. Sólo a veces       3. No, nunca

G.6 SOLO SI LLEVA ALGÚN TIPO DE CONTROL ( G.3= 1 o 2; G.5= 1 o 2) ¿En dónde haces los registros?

1. En apuntes sueltos       2. En un cuaderno, folder, similar   
 3. En libros contables       4. Otro (espec.) .....

### H. INGRESOS

**Encuestador: El periodo de referencia es los últimos 12 meses previos al día de aplicación de la encuesta**

H.1 Durante el año pasado, indica en qué mes se ha producido una alta, baja, normal o ninguna venta. Marcar con una X donde corresponda

| Temporada     | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Oct. | Nov. | Dic. |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Alta          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Baja          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Normal        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Ninguna venta |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

H.2 Entre (mes)..... del (año)..... y (mes)..... del (año)..... ¿Cuáles han sido las ventas por temporada de tu negocio y de esa cantidad cuánto queda para ti? (En Nuevos Soles)

| Temporada             | Ventas | Ganancia |
|-----------------------|--------|----------|
| Mes de temporada alta |        |          |
| Mes de temporada baja |        |          |
| Mes Normal            |        |          |

Hoja de Ayuda # 1

H.3 ¿Cuántos trabajadores hay en tu negocio? (no considere al beneficiario)

| Tipo de trabajadores |             |       |
|----------------------|-------------|-------|
| Eventuales           | Permanentes | Total |
|                      |             |       |

| Tipo de trabajadores por relación con el dueño: |      |               |       |
|---|------|---------------|-------|
| Familiares remunerados                          | TFNR | No familiares | Total |
|   |      |               |       |

H.4 ¿Cuántas horas al día estaba abierto tu negocio?

|                    |           |            |
|--------------------|-----------|------------|
| 1. Lunes a viernes | 2. Sábado | 3. Domingo |
|                    |           |            |

## I. ARTICULACION COMERCIAL

I.1 ¿Quiénes son tus principales clientes? (encuestador, leer alternativas y marcar los dos tipo de clientes más importantes)

- |  |            |   |
|--|------------|---|
| 1 Ambulantes <input type="checkbox"/>                | (Ir a I.3) | 6 Estado <input type="checkbox"/>                     |
| 2 Mayoristas <input type="checkbox"/>                |            | 7 Agente/empresa exportadora <input type="checkbox"/> |
| 3 Consumidores individuales <input type="checkbox"/> | (Ir a I.3) | 8 Familiares/amigos/vecinos <input type="checkbox"/>  |
| 4 Tiendas comerciales <input type="checkbox"/>       |            | 9 Otro (especifique)..... <input type="checkbox"/>    |
| 5 Empresas de producción <input type="checkbox"/>    |            | .....   |

I.2 ¿Cuántos trabajadores tienen esas empresas?

- 1 No sabe       2 Empresas de menos de 10 trabajadores       3 Empresas de más de 10 trabajadores

I.3 ¿De dónde provienen tus clientes (encuestador, leer alternativas)? Encuestador, marca todas las alternativas que correspondan

- |  |   |
|--|---|
| 1. Distrito donde está ubicado el negocio <input type="checkbox"/>                                 | 4. En otras regiones <input type="checkbox"/> |
| 2. Provincia donde está ubicado el negocio (incluye alternativa anterior) <input type="checkbox"/> | 5. En el extranjero <input type="checkbox"/>  |
| 3. Región donde está ubicado el negocio <input type="checkbox"/>                                   |   |

I.4 En la zona donde queda tu empresa, ¿aproximadamente cuántas empresas dedicadas al mismo giro del negocio existen?

I.5 ¿Por qué motivos tu empresa se encuentra ubicada en esta zona? (de ser el caso, considerar las 2 más importantes respuestas)

- |  |  |
|--|--|
| 1. Porque mi negocio está en mi casa <input type="checkbox"/>    | 5. Los clientes están cerca <input type="checkbox"/>   |
| 2. Porque está cerca de mi casa <input type="checkbox"/>         | 6. Varias empresas del mismo rubro se ubican aquí <input type="checkbox"/>                   |
| 3. Es una zona muy céntrica y comercial <input type="checkbox"/> | 7. Es más económico el pago de servicios (alquiler de local, otros) <input type="checkbox"/> |
| 4. Los proveedores están cerca <input type="checkbox"/>          | 8. Otros (especificar) ..... <input type="checkbox"/>  |

I.6 ¿Tu empresa pertenece a alguna organización/asociación/gremio/red empresarial?

1. Si       2. No

I.7 ¿Qué ventajas has conseguido de participar en esa organización/asociación/gremio empresarial?

(de ser el caso, considerar las 2 respuestas más importantes)

- |  |   |
|--|---|
| 1. Acceder a información sobre nuevos clientes <input type="checkbox"/>        | 5. Capacitación sobre técnicas de producción <input type="checkbox"/> |
| 2. Acceder a información sobre nuevos proveedores <input type="checkbox"/>     | 6. Mejorar la producción <input type="checkbox"/>                     |
| 3. Acceder a información sobre técnicas de producción <input type="checkbox"/> | 7. Mejorar la calidad de mi producto <input type="checkbox"/>         |
| 4. Capacitación en mercado <input type="checkbox"/>                            | 8. Otro (especificar)..... <input type="checkbox"/>                   |

## J. FINANCIAMIENTO

J.1 ¿Tienes capital para fortalecer tu negocio?

- 1 Si       2 No

J.2 ¿Cómo se financia tu empresa/taller/negocio? (Marcar todas las alternativas que correspondan)

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 1. Recursos propios <input type="checkbox"/>              | 4. Préstamo de clientes <input type="checkbox"/>             | 7. Préstamo de ONG <input type="checkbox"/>         |
| 2. Recursos de familiares/amigos <input type="checkbox"/> | 5. Préstamo de Bancos <input type="checkbox"/>               | 8. Otro (especificar)..... <input type="checkbox"/> |
| 3. Préstamo de proveedores <input type="checkbox"/>       | 6. Préstamo de Cajas Munic./Rurales <input type="checkbox"/> | .....   |

J.3 ¿Tienes/usas crédito de alguna institución financiera o de microfinanzas?

- 1 Si       2 No  (Ir a J.5)

J.4. ¿De qué institución o instituciones financieras o microfinancieras?

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

J.5 ¿Consideras que a partir de tu participación en el proyecto ha mejorado el negocio?

- 1 Si       2 Sí, parcialmente       3 No  (Pasar al módulo K)

J.6 ¿Cuánto es lo que estimas que has invertido para mejorar tu negocio, considerando el capital de trabajo y la compra de algunos activos?

S/.

**K. ACERCA DE LA PARTICIPACIÓN DEL BENEFICIARIO EN EL PROYECTO FINANCIADO POR FONDOEMPLEO**

- K.1 ¿Culminaste la capacitación? 1. Si  (Ir a K.3) 2. No  3. No participé de la capacitación
- K.2 Sólo si K.1=2, ¿Por qué no la culminaste?
1. Mis estudios me lo impidieron  4. Los horarios de la capacitación no me convenían  7 Otros (especificar).....
2. Mi trabajo me lo impidió  5. El lugar de la capacitación quedaba lejos
3. No me gustó la capacitación  6. Problemas familiares y/o de salud impidieron que continúe
- K.3 ¿Consideras que el contenido del curso de capacitación y las horas fueron suficientes para implementar/fortalecer tu negocio?  
1 Si  (Ir a K.5) 2 No
- K.4 Si K.3=2, ¿Qué temas crees que debieron ser profundizados/desarrollados? (ANOTAR TODAS LAS RESPUESTAS QUE MENCIONE)
- 1 Cómo crear un negocio  4 Cómo gestionar a mis proveedores (negociar)  7 Identificación de necesidades del negocio
- 2 Cómo formalizar un negocio  5 Identificación de fortalezas y debilidades del negocio  8 Manejo de herramientas para administrar el negocio
- 3 Cómo buscar financiamiento  6 Búsqueda de nuevos clientes y mercados  9 Otros (especificar).....
- K.5 ¿Elaboraste un Plan de Negocios en el proyecto?  
1 Sí, lo elaboré y lo terminé  2 Sí, lo elaboré pero no lo terminé  3 No  (Ir a K.7)
- K.6 ¿Tu Plan de Negocios fue para crear un negocio o para fortalecer el negocio que ya tenías?  
1 Fue para crear un negocio  2 Fue para fortalecer el negocio que ya tenía
- K.7 Como parte del proyecto, ¿participaste en un concurso para obtener capital semilla?  
1 Si  2 No  (Ir a K.12)
- K.8 ¿Obtuviste el capital semilla? 1 Si  2 No  (Ir a K.10)
- K.9 ¿Qué hiciste con el dinero del capital semilla?  
1 Lo invertí en el negocio  2 Lo gasté en otras actividades  3 Nada, lo tengo guardado  4 Otra.....
- K.10 ¿Llegaste a implementar tu Plan de Negocios/ Plan de Mejora?  
1 Si, inicié la implementación recientemente  (Ir a L.1) 2 Si, ya está operando  (Ir a L.1) 3 No
- K.11 ¿Por qué no llegaste a implementar tu Plan de Negocios/ Plan de mejora?  
1 No tengo recursos económicos para implementarlo  2 Necesito más capacitación para implementarlo  3 No me interesa implementarlo
- 4 Otro (especificar).....
- K.12 ¿Piensas implementar tu Plan de Negocios/ Plan de Mejora en algún momento? 1 Si  2 No
- K.13 ¿Qué tendría que pasar para que implementes tu Plan de Negocios?  
1 Tener más recursos económicos  2 Tener más tiempo  3 Otro .....

**L. SOBRE LA SATISFACCION DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO FINANCIADO POR FONDOEMPLEO**

| L.1 ¿Que tan satisfecho o insatisfecho estás con .....                             | Muy satisfecho | Algo satisfecho | Ni satisfecho, ni insatisfecho | Algo insatisfecho | Muy insatisfecho |
|--|----------------|-----------------|--------------------------------|-------------------|------------------|
| L.1.1 La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto     | 1              | 2               | 3                              | 4                 | 5                |
| L.1.2 La comprensión de los cursos de capacitación                                 | 1              | 2               | 3                              | 4                 | 5                |
| L.1.3 El tiempo que duraron las capacitaciones                                     | 1              | 2               | 3                              | 4                 | 5                |
| L.1.4 Los horarios de las capacitaciones   | 1              | 2               | 3                              | 4                 | 5                |
| L.1.5 La ayuda para elaborar tu Plan de Negocio/ Plan de Mejora                    | 1              | 2               | 3                              | 4                 | 5                |
| L.1.6 Las asistencias técnicas para implementar tu Plan de Negocio/ Plan de Mejora | 1              | 2               | 3                              | 4                 | 5                |
| L.1.7 La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto           | 1              | 2               | 3                              | 4                 | 5                |

L.2 ¿Cuál fue el mayor beneficio que recibiste al participar en el proyecto? (ESCRIBIR SOLO UNA IDEA, LA QUE EL ENCUESTADO CONSIDERE LA MÁS IMPORTANTE)

---

L.3 Luego que termine el proyecto ¿Sabes a qué institución puedes recurrir para que te apoye a seguir mejorando la gestión de tu negocio?

1 Si  ¿Cuál? \_\_\_\_\_ 2 No

L.4 Del 1 al 10, siendo 10 la calificación máxima ¿Cómo calificarías el apoyo que recibiste del proyecto para implementar o mejorar tu negocio?

Calificación

**M. SOBRE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA**

M.1 Nombre del encuestador \_\_\_\_\_ M.2 Nombre del supervisor \_\_\_\_\_

M.3 Fecha de aplicación de la entrevista \_\_\_\_\_

M.4 Comentarios/observaciones \_\_\_\_\_


---



---

**Hoja de Ayuda 1**

**1) Hoja de ayuda # 1: Ingresos y ganancias del negocio**

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying the central portion of the page. It is intended for the user to input data related to business income and profits.

## Encuesta de Desercion de Beneficiarios

### Proyecto

Nombre del beneficiario:

|                              | día | mes | año |
|------------------------------|-----|-----|-----|
| Fecha de ingreso al Proyecto |     |     |     |
| Fecha de retiro del Proyecto |     |     |     |

1. ¿Ha participado en proyectos similares?

SI  1 NO  2

2. Si su respuesta es SI ¿en que programas ha participado?

3. ¿Señale los servicios recibio?

|                    |  |   |
|--------------------|--|---|
| Capacitación       |  | 1 |
| Asistencia Técnica |  | 2 |
| Financiamiento     |  | 3 |
| Otros              |  | 4 |

### SALIDA DEL PROGRAMA

4. Por favor indique porque se retiro del programa

5. ¿Comunico de su retiro al equipo del proyecto?

SI  1 NO  2

6. Participaria de un nuevo proyecto financiado por Fondo Empleo

SI  1 NO  2

7. ¿Recomendaria este proyecto a otras personas?

SI  1 NO  2 ¿Porque?

8. ¿Que sugerencia tiene para el Proyecto?

**GRACIAS**

## Anexos 2: Grupos Focales

### GUAMAN POMA: TALLER CON GRUPO FOCAL

|   |
|---|
| <p><b>1. NIVEL DE SATISFACCION DE CUMPLIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS :</b><br/>Las y los participantes consideran que están muy satisfechos con los logros obtenidos, en muchos casos reconocen que el proyecto ha llenado sus expectativas que se habían planteado al inicio de sus actividades.</p>   |
| <p><b>2. EXPECTATIVA EN RELACIÓN AL NEGOCIO PROPIO:</b><br/>Mencionan, antes de ingresar al proyecto, la producción que obtenían vendían solo a sus vecinos, con la puesta en práctica de lo aprendido en las capacitaciones del proyecto se hizo realidad sus negocios (mencionan que y tienen un espacio para vender en la Feria Sabatina de la Plaza Túpac Amaru de Wanchaq), varias opiniones de las participantes consideran que han mejorado sus niveles de venta</p> |
| <p><b>3. EN RELACIÓN AL TRABAJO DEPENDIENTE QUE DESEMPEÑA:</b><br/>Opiniones recibidas de tres participantes consideran que actualmente se está dedicando al 100% a su propio negocio, algunos consideran que el trabajo que vienen realizando en otras instituciones es base de sus ingresos y su actividad con el proyecto de fondoempleo es para apoyarse y resolver las carencias económicas.</p>   |

### Expectativas de participación en el proyecto

| REFLEXION   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <p><b>Lo que esperaba como resultado de su participación en el proyecto</b></p> | <p>¿Qué es lo que más te atrajo o despertó tu interés en el proyecto?<br/>Para muchos, las capacitaciones recibidas en los diferentes temas fueron lo más resaltante, les despertó mucho interés, para otros fue la participación en diversas ferias, igualmente las capacitaciones en sus propios domicilios fue importante porque era el apoyo en la misma practica y con sus propias actividades, la asistencia técnica recibida fue importante que les ayudo a muchos resolver sus dudas y sus limitaciones.<br/>Orden para las instalaciones de sus equipos, maquinarias, materiales, estimar costos de producción, llevar las cuentas, antes se trabajaba solo al tanteo en insumos, tiempo, costos de producción. Igualmente mencionaron haber sido de mucha ayuda la motivación que recibieron de un Psicólogo y finalmente las pasantías han sido una experiencia muy grata.</p> | <p>¿Cuál fue su principal debilidad?<br/>Miedo de enfrentarse a la competencia.<br/>No contar con local para la venta de sus productos, algunos participan en ferias, otros no tienen donde vender.<br/>El alquiler de local es muy caro (S/2,500.00) por mes, sus ingresos aún no soporta dicho pago.</p> | <p>¿Por qué?<br/>Sentían no estar capacitados para enfrentarse a otros productores similares.<br/>Costo de alquiler de local muy caro en la parte central de Cusco, es allí donde está el negocio.</p> |
| <p><b>La participación en otros proyectos similares a éste</b></p>              | <p>¿Qué fue lo más importante o interesante de este proyecto en relación a otros?.<br/>En otras instituciones solo se dedican a la capacitación, no les interesa si aprendes o no (CETPRO, municipios).<br/>En el proyecto, consideran que la</p>   | <p>¿Y lo menos interesante o importante?<br/>Habíamos firmado un compromiso al ingresar a este proyecto, este documento para muchos quedó al olvido porque</p>   | <p>¿Por qué?<br/>El compromiso de muchos de nosotros fue de palabra y lo hemos cumplido de seguir hasta el final,</p>  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | capacitación fue integral y se preocupan que aprendamos y poner en práctica lo aprendido, claro hay compañeros que se han retirado por que venían por ganar el capital semilla, ellos pareciera que no estaban interesados en aprender.  | nuestro compromiso era de corazón.   | ahora queremos más capacitación y seguir aprendiendo otros temas.  |
| <b>La empresa o negocio como la mejora alternativa</b>   | ¿Se cumplieron tus expectativas, te motivaron para desarrollar o fortalecer tu negocio?<br>Muchos hemos venido con una idea de negocio, ahora tenemos nuestro negocio, así sea pequeño pero ya tenemos y está en marcha y estamos generando nuestro ingreso. Para muchos nuestra expectativa era mejorar nuestra producción y lo estamos logrando.   | ¿Qué causas o razones te limitaron para desarrollar tu idea de negocio o fortalecer el que tenías?<br>El capital de trabajo para muchos siempre es limitante, para otros la demanda de los productos, hay mucha competencia en algunas líneas.   | ¿Por qué?<br>Tienes miedo de enfrentarte a los competidores. En algunos casos el negocio está bajando.   |
| <b>Capacidad para llevar a cabo un negocio o empresa</b> | Al final del proyecto ¿Siento que tengo las capacidades fortalecidas para llevar adelante mi negocio?<br>Si bien algunos emprendedores ya están en la capacidad de caminar solos, otros consideran que aún no están en la posibilidad.<br><br>Las familias que ya están en asociaciones especialmente en la crianza de cuyes y en gastronomía están mejor posicionados que aquellos que han iniciado sus negocios. | Al final del proyecto ¿Siento que necesito aún más apoyo para llevar adelante un negocio o empresa?<br>Necesitan fortalecerse mucho más, necesitan especializarse, sienten que les falta más apoyo en asistencia técnica. En ausencia de este apoyo corren el riesgo de quedarse y eso es malo, cada día el contexto cambia, la moda cambia, hay otros diseños, en todo esto debemos actualizarnos constantemente. Uno de los puntos que aún falta es conformar las asociaciones de los egresados de este proyecto para que puedan apoyarse frente a cualquier dificultad. | ¿Por qué?<br>Necesitan capacitarse más costos de producción, moda, nuevos diseños, administración de negocios. En cosmetología la capacitación fue débil no fue satisfactorio. |

### En relación al negocio propio

| REFLEXION   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <b>Expectativas del proyecto en relación al negocio</b> | ¿De qué forma el proyecto benefició a tu negocio?<br>En manejo de costos, Atención al cliente, perder miedo para comunicarse con el cliente, formalizar el negocio, otros consideran el uso de redes sociales para mejorar la publicidad y hacer el estudio de mercado para conocer a los competidores. | ¿Qué dificultades del proyecto perjudicaron a tu negocio?<br>En algunas líneas como por ejemplo en cosmetología, cerámica, cultivo de flores y textilera, se dio débil asistencia especialmente por la inexperiencia del promotor contratado. Igualmente en la línea de carpintería no fueron de pasantía a | ¿Por qué?<br>Otros participantes no ponían voluntad para aprender, algunos técnicos no han sido verdadero apoyo para asesorar en sus negocios (Sr. Rolando) |



|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   |   | conocer otras experiencias.<br>Algunos mencionaron, no les llegó el técnico especialista que habían pedido, este hecho no ha permitido mejorar la producción.   |  |
| <b>Expectativas personales en relación a mi negocio</b> | <p>¿Fue este negocio el que realmente me importaba?<br/>Para muchos, si fue el negocio de sus sueños, están implementando su plan de negocio, otros en cambio han cambiado de negocio por que han encontrado mercado.</p> <p>Los criadores de cuyes, gastronomía, cultivo de hortalizas consideran que a partir del proyecto están mejorando y consolidando su actividad.</p> | <p>¿Se superaron las dificultades más frecuentes que enfrentaba mi negocio?<br/>En términos generales, si se han superado muchas dificultades como por ejemplo sacar costos de producción, comunicación con los clientes, perder el miedo de hablar, registro de ingresos y gastos para saber si tienen ganancia.</p> | <p>¿Por qué?<br/>Respecto a las dificultades que han surgido con los técnicos y promotores, conversando con la responsable del proyecto se ha tratado de superar algunas debilidades, especialmente las pasantías, en algunos casos las beneficiarias pidieron el cambio del promotor.</p> |

#### En relación al trabajo dependiente que desempeña

- ¿Cómo te sientes luego de participar en el proyecto?: Las beneficiarias del proyecto, especialmente las que han ganado capital semilla están muy felices y quedan satisfechos con lo que han aprendido.
- ¿Qué capacidades has mejorado?: Relacionarse con el público, manejo de costos, marketing, manejo técnico en el negocio, aprender a ahorrar, aprender a manejar el negocio.
- ¿Sientes que tienes nuevas habilidades?: Si  
¿Cuáles?: Mayor creatividad, sacar modelos nuevos en tejidos, diseños novedosos, reciclaje de materiales e insumos, comunicación y diálogo con los clientes.
- ¿Piensan seguir en sus empleos?: algunos beneficiarios ahora se están dedicando exclusivamente a su negocio, otros están trabajando temporalmente para obtener más capital y con ello implementar su negocio.
- ¿Qué perspectivas a futuro tienen?: Ampliar el negocio y tener personal de apoyo, exportar sus productos en la línea de cerámica, textilera, manualidades, especializarse en su línea de producción, tener su propio restaurante, insertarse a las asociaciones y formar parte de una organización grande con capacidad de negociación. Ampliar el negocio, conseguir un lugar (un puesto) para la venta de sus productos, buscar nuevos mercados, industrializar, crecer y pasar de un primer nivel en la que están a un nivel 2, 3 y 4. Ampliar el negocio a otras regiones.

### **Anexo 3: Casos Emprendedores Exitosos**

#### **I. María Elena Molina Llacta**

La Sra. María Elena, tiene: 43 años ella es natural de Cusco, es casada, tiene dos hijos.

Recuerdo de la infancia: Traviesa y extrovertida; número de hermanos (6); oficios de la madre (ama de casa), el padre (constructor), costumbres y hábitos de éstos (Mamá de Ollantaytambo y padre de Andahuaylas de Apurímac), su papá también se dedicó a la producción de papa y participaba en diferentes ferias y eventos, eran muy alegres y por su puesto quechua hablantes con costumbres bien arraigadas.

Acontecimientos más importantes en su vida: Desde muy joven trabajó junto a su madre vendiendo platos de “Chiriuchu” en la Plaza de armas del Cusco. Su graduación donde se reunieron toda la familia con sus amigas y amigos y festejaron en una Quinta “hasta las últimas consecuencias”. Su casamiento, el nacimiento de sus hijos, cumpleaños de su esposo, cumpleaños de sus hijos.

Circunstancias de su vida que le ayudaron a avanzar: Retirarse del magisterio por que le pagaban muy poquito y como negociante ganaba mucho más, es por ello que se dedicó al negocio de helados.

Circunstancias de su vida errores: El deceso de sus padres, retirarse del magisterio si le afectó en su vida personal, quizá era un error retirarse pero en ese momento se necesita dinero para solventar los gastos de la casa.

Enseñanza de los padres u otros: Haber viajado a diferentes pueblos y ciudades junto a sus papás a participar en las diferentes ferias, en todos los lugares la señora María Elena atendía a los clientes. Actualmente, ella está siempre viajando a diferentes eventos a participar en las diferentes ferias y eventos del Valle Sur y al interior de la Región Cusco. Asimismo, está gestionando el ingreso a la feria gastronómica dominical de San Francisco. María Elena, cuenta que sus hijos también ya están vendiendo helados en los quioscos de las instituciones educativas de la Gran Unidad Escolar “Inca Garcilaso de la Vega y Clorinda Matto de Turner” donde ha ganado licitaciones.

Cual era sus objetivos/visión: Actualmente su objetivo es ser una empresaria y llegar a ser similar a la empresa de helados “ARTIKA Y/O DONOFRIO”.

Relación a la sociedad, ¿participo en organizaciones, política?: Cuando era profesora siempre estuvo participando en SUTEP Democrático y en construcción civil, actualmente está participando como directiva de la Asociación de Heladeros del Cusco.

¿Cómo surgió la idea de realizar su negocio?: Su hermano elaborada helados por Abancay todavía en los años 1990, este hecho le ha motivado para iniciar el negocio de heladería pero en el Cusco desde hace 6 años.

¿Tenía todos los recursos?: Con el sueldo que ganaba en el magisterio, no tenía ahorros por tanto no había recursos.

Si fue así. ¿Cómo consiguió financiamiento?: su decisión fue arriesgar y sacó préstamos de CREDINKA para comprar algunas máquinas para fabricar helados, desde entonces viene trabajando con esta institución financiera.

¿Qué progresos/cambios ha tenido su negocio a la fecha?: Actualmente está mecanizando su fábrica de helados, compró maquinaria digital. Ay avance importante con su emprendimiento, este hecho también ha generado algo de envidia y rencor con sus hermanos. Al interior de la familia hay más unión, al principio su esposo no participaba de las actividades del proyecto, María Elena dice ahora eso ha cambiado, la familia en pleno se dedica al negocio encabezando por el esposo, es decir, toda la familia está involucrado en el negocio.

¿Cómo administra su negocio?, ¿Planifica?, ¿Organiza?, ¿Tiene personal?:

María Elena es quien lleva las cuentas aplicando los conocimientos adquiridos en los cursos, revisa las boletas de compras y ventas, revisa cuanto ingresa cada día y solo así sabe cuánto es su ganancia del día.

Junto a su esposo planifican el cómo van a trabajar, en un cuaderno planifican quien irá a vender al colegio Garcilaso y quien cubre en el colegio Clorinda Matto, quienes participantes en las ferias, en las plazas, en los desfiles y en los

mercados. La organización de las actividades es compartida con toda la familia, la distribución de las responsabilidades lo realizan en familia.

Cómo incorpora a su personal?. Tiene 3 personas fuera de la familia apoyando las actividades de la venta, lo ha conseguido a través de amigos y poniendo avisos en un diario local "rueda de negocios" y avisos periódicos de circulación local. María Elena, una vez conseguida el personal los enseña en la tienda durante dos días y recién los envía a vender a diferentes lugares y junto con ellos saca las cuentas.

¿Qué dificultades surgieron? ¿Cómo las superó?: Al principio, los muchachos se hacían engañar, nos les pagaban o simplemente daban vuelto de más a los clientes. Los ha superado enseñándoles a ser más hábiles y saber atender al cliente, ser más ambles y atentos.

¿Qué factores considera claves para su éxito? (a nivel personal, social, preparación) ¿Porque?: La presenta en ferias gastronómicas, juegos deportivos escolares, aniversarios y en los colegios, así se hizo conocer, otro aspecto que considera clave es la perseverancia frente a cualquier situación, no desesperarse, si has fracasado en algún momento levantarse con más ganas y seguir trabajando.

¿Qué proyecciones tiene para su empresa?: Crecer y ser igual a las empresas representativas como D'Onofrio y Ártica. Como persona, ser solidario con los que necesitan y con las II.EE.

¿Cómo influyó el proyecto de FONDOEMPLEO en su negocio?: Ser perseverante y haber ganado el premio de capital semilla, con ello compró equipos y materiales de trabajo.

Las pasantías le han servido de mucha experiencia, ver como trabajaban las otras empresas fue muy reflexivo y darse cuenta el manejo que estaba haciendo, vieron los diferentes hoteles y restaurantes de Urubamba y Ollantaytambo, esto le ha motivado a reorganizar su trabajo y plantearse estrategias de trabajo.

¿Algún mensaje final?: La institución debe seguir capacitando a los emprendedores, que sigan ayudando a formarse para que puedan formar su empresa desde jóvenes. Este proyecto debería continuar, algunos en especial los que han entrado con idea de proyecto recién están iniciando a formarse y no se les puede dejarlos solos.

Otro aspecto sería que organicen ferias gastronómicas donde participen las microempresarias.

## **II. Marleni Batallanos Salas**

La Sra. Marlene tiene 43 años, es natural de Abancay, Apurímac, es casada tiene una hija que vive con ella.

Recuerdo de la infancia: Viajes que realizó con su Papá a diferentes ferias y diferentes ciudades; número de hermanos, tiene 3 hermanos, oficios de la madre y padre, son comerciantes, ambos quechua hablantes con costumbres de Abancay, alegres y querendones, la música apurimeña corre por sus venas.

Acontecimientos más importantes en su vida: Concluir sus estudios universitarios, su graduación y salir fuera del país (Italia).

Circunstancias de su vida que le ayudaron a avanzar: Estar lejos de su familia le ayudó a madurar mucho más, permitió desarrollarse y desenvolverse más en la toma de decisiones.

Circunstancias de su vida errores: Cuando era pequeña, su papá ya tenía su carrito y un día ella estaba dentro del vehículo con el motor prendido y por estar manoseando la caja de cambio, el carro se puso en marcha y de eso se dio cuenta su papá y le gritaba ¡pisa el freno! ¡Pisa el freno!, ella, en vez de pisar el freno piso el acelerador y el vehículo se fue de trompa a la pared. No era muy social.

Enseñanza de los padres u otros: Sus padres le enseñaron ser dedica al trabajo.

Cual era sus objetivos: Su objetivo era terminar de estudiar y salir fuera del país para desarrollarse como persona y como profesional, pero una de las limitantes fue su esposo y su hija.

**Su visión:** Era hacer empresa y comprometer al esposo en lo que ella pensaba trabajar y así fue. Actualmente tienen una pequeña empresa de Taxis con tres unidades (dos autos y un sprinter de 16 pasajeros).

Relación a la sociedad, ¿participo en organizaciones, política?: Si participaron en la organización de taxistas pero no participaron ni piensan hacerlo con organizaciones políticas.

¿Cómo surgió la idea de realizar su negocio?: Su papá le propuso la idea de generar una empresa, le enseñó y le dio ejemplo de cómo debería conducir, le enseñó a conducir el vehículo, su padre apoyó al 100%.

¿Tenía todos los recursos?: Si contaba con recursos.

Si fue así. ¿Cómo consiguió financiamiento?: Ahorros que había generado trabajando fuera del país, con ello compraron los vehículos uno a uno en función a las necesidades de su negocio.

¿Qué progresos/cambios ha tenido su negocio a la fecha?: Ahora es capaz de gestionar la empresa, ya no tiene miedo, toda la familia está involucrado en su empresa.

¿Cómo administra su negocio?: A través de los manuales recibidos en las capacitaciones, hacer cumplir su plan de mejoras, hacer un balance cada día para saber cuánto está ganando en su trabajo.

¿Planifica?: Junto a su esposo planifican el trabajo, ¿Organiza?, juntos organizan los horarios de trabajo, las rutas de salida, los circuitos del valle sagrado.

¿Tiene personal?, Ahora no tienen personal a su cargo, toda la familia trabaja en la empresa, cada uno está a cargo de un vehículo, ella maneja uno de los autos y hace servicio dentro de la ciudad en los horarios que ella misma establece sin descuidarse de su hija que estudia en el colegio Santa Rosa.

¿Cómo incorpora a su personal?: No tiene personal.

¿Qué dificultades surgieron?: Al inicio habían alquilado uno de los autos a un tercero, lo lamentable de este hecho fue que le devolvieron un auto malogrado y lo habían cambiado diferentes piezas originales por otros repuestos de marca chanco.

¿Cómo las superó?: Afrontaron toda la reparación ellos mismo y el culpable se hizo humo, eso fue una lección para nunca más alquilar las unidades y aprender a manejar ella misma.

¿Qué factores considera claves para su éxito? (a nivel personal, social, preparación): Considera muy importante la perseverancia frente a cualquier dificultad y la voluntad para salir adelante.

¿Porque?: Sin voluntad nada será posible, debemos tener actitud de superación y eso debe nacer de uno mismo.

¿Qué proyecciones tiene para su empresa?: Formar una empresa dedicada al turismo, están pensando comprar un vehículo de 22 pasajeros para llevar grupos de visitantes más grandes a los diferentes circuitos turísticos del Cusco.

¿Cómo influyó el proyecto de FONDOEMPLEO en su negocio?: la influencia fue positiva, porque le permitió manejar mejor la empresa y le han motivado a formar la empresa y hacer crecer cada vez más.

¿Algún mensaje final?: En la vida siempre hay caídas, hay problemas, estas caídas nos enseñan tener experiencias, indica que ella ha recibido los golpes en carne propia. Así como hay caídas, tenemos que poner voluntad para superar esas caídas. La vida continúa, la idea es no dejar vencerse por las caídas. Tener la actitud de superación.

### **III. Modesto Llavilla Centeno**

El Sr. Modesto tiene 53 años de edad, es natural del distrito de Santiago en Cusco. Es casado y tiene 3 hijos, dos de ellos viven con él y uno de ellos ya se independizó tiene su propia familia. El Sr. Modesto estudio estudios superior no universitaria no concluida, tiene otros estudios en el CEOP como técnico en medio ambiente, conservación de suelos, manejo integral de aguas.

Recuerdo de la infancia: Niño que ha crecido abandonado y recibió muchos golpes y abusos de su padre que se ha dedicado al alcoholismo.

**Número de hermanos:** Tenía 11 hermanos, pero las circunstancias de la vida hace que 7 de sus hermanos han fallecido por falta de atención y cuidados, solo han sobrevivido 5 de ellos. Esto explica la situación en la que han crecido (situación de extrema pobreza).

Oficios de la madre: Comerciante y ama de casa y el padre era alcohólico. Costumbres y hábitos de éstos: Quechua hablantes y arraigados a sus costumbres andinas, dedicadas a la actividad agropecuaria de subsistencia.

Acontecimientos más importantes en su vida: haberse mantenido solo desde los 10 años, se ha educado solo.

Ha tenido muchas frustraciones, a falta de dinero se retiró de la escuela de la Policía Nacional del Perú de Chorrillos, a falta de dinero se retiró de la universidad, no tenía medios para afrontar su educación, su mamá fallece cuando tenía 18 años y sus hermanos menores quedan a la responsabilidad de él, parecía que todas las esperanzas se perdían.

Circunstancias de su vida que le ayudaron a avanzar: La necesidad de poder ayudar a sus hermanos menores se la dado fortaleza, a ello suma la motivación de sus amigos y compañeros que le inspiraron a no quedarse atrás.

Circunstancias de su vida errores: Cuando tenía entre 25 a 30 años de edad, se dedicó a tomar bebidas alcohólicas y seguir el ejemplo de su padre, eso fue muy frustrante para él, felizmente se dio cuenta del mal camino que estaba eligiendo.

Enseñanza de los padres u otros: Su madre le enseñó la responsabilidad, le ha formado en valores, para su mamá no existía la palabra "No".

Cual era sus objetivos/visión: Tener un restaurante donde va preparar platos típicos a base del Cuy junto al Parque Recreacional Ecológico que se construirá frente a su casa, asimismo, fortalecerá la crianza de animales menores (cuyes), el cultivo de flores y talleres artesanales, donde trabajarán toda la familia.

Relación a la sociedad, ¿participo en organizaciones, política?: Es presidente del comité de Recursos Naturales de su comunidad, es presidente honorífico de su comunidad, es presidente del comité de gestión y ejecución del parque ecológico de Pampahuasi en su comunidad.

¿Cómo surgió la idea de realizar su negocio?: Ha trabajado más de 30 años en el tema forestal en diferentes instituciones públicas y privadas (ONGs), IMA, CEMPRODIC, PAC, PRONAMACHS. Otro aspecto es que tiene terrenos bajo riego cerca al Cusco con muchas potencialidades y fértiles, se dedicó durante muchos años a la crianza de animales menores (cuyes), al cultivo orgánico de hortalizas, al cultivo de flores tecnificado en invernaderos (fitotoldos) grandes.

¿Tenía todos los recursos?: Si, tanto económico como personal.

Si fue así. ¿Cómo consiguió financiamiento?: Tenía ahorros de lo que había trabajado en diferentes instituciones.

¿Qué progresos/cambios ha tenido su negocio a la fecha?: Trabajar en familia, la familia está unida, han tecnificado el cultivo de flores, ya tiene un mercado ganado. Los cambios que reconoce es que ahora está cerca a su familia y todo lo que viene haciendo lo está manejando como una empresa familiar. Ahora ya no viaja mucho y apoya a sus suegros, a los abuelos y sobre todo a sus hijos.

¿Cómo administra su negocio?: En lo referente a la planificación y a la organización; ha delegado responsabilidades, por ejemplo, la dirección y responsabilidad de la artesanía recae en los hijos, son ellos los que coordinan, pero el trabajo lo realizan todos especialmente en las noches (18:00 hasta las 23:00 horas) si hay pedidos, todos los días trabajan en ese horario que ya está establecido.

La crianza de cuyes está a cargo de su esposa, ella es quien dirige, pero las acciones lo realizan todos cuando la necesidad lo requiera, por ejemplo, la limpieza del galpón y sembrado de pastos.

El cultivo de flores y los cultivos de hortalizas, productos agrícolas, están a cargo del compañero Modesto, menciona que se dedican al cultivo de productos agrícolas pero es solo para autoconsumo. Actualmente está laborando de manera eventual como asistente de un Ing. Ambiental en la Municipalidad distrital de Santiago.

¿Tiene personal?: Si tiene personal a su cargo de manera eventual (entre 3 a 4) según la necesidad.

¿Cómo incorpora a su personal?: De manera eventual contrata a los vecinos para regar y para el deshierbe, traslado de pastos cultivados, igualmente cuando tienen pedido de artesanía, contratan personal y en algunos casos lo dan a destajo, igualmente en ocasiones, lleva material e insumos al penal de Q'encoro y entrega a los presos para que puedan producir, menciona, dentro del penal hay muchos presos que se dedican a la producción de artesanías pero de buena calidad (allí trabaja con 20 internos).

### **Estudio de Evaluación Final C- 14-32**

¿Qué dificultades surgieron? ¿Cómo las superó?: Dificultades con el personal contratado o con aquellos que trabajan a destajo no ha surgido inconvenientes.

¿Qué factores considera claves para su éxito? (a nivel personal, social, preparación) ¿Porque?: Tiene una esposa que es hábil para las ventas sin haber recibido las capacitaciones. Otro factor es la perseverancia frente a cualquier dificultad, la unidad familiar es otro aspecto que es muy importante para el éxito. A nivel social ser líder es ser respetuoso y tener la capacidad de proponer y no solo de criticar (actitud proactiva).

¿Qué proyecciones tiene para su empresa?: En 10 años tener un negocio completo, ser el administrador de sus negocios familiares, con hijos que puedan crecer con mentalidad positiva y sana y que tengan familias unidas.

¿Cómo influyó el proyecto de FONDOEMPLEO en su negocio?: La contribución del proyecto está en ampliar el negocio de flores, el plan de negocios le fue muy útil, ya han implementado y están trabajando bajo esa dirección, igualmente los cursos en marketing le está ayudando a posicionarse dentro del mercado y finalmente la motivación de un psicólogo fue importante y ha despertado las energías que los tenía dormido.

¿Algún mensaje final?: Que sean perseverantes y arriesgados, atrevidos “que no se chupen” frente a cualquier dificultad, no ser conformistas.

**Anexo N° 4: Relación de Beneficiarios que no fueron ubicados o no quisieron contestar la Encuesta de Evaluación Final**

| <b>BENEFICIARIOS NO ENCUESTADOS</b> |                         |                              |                |            |   |
|-------------------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------|------------|---|
| Código del Proyecto: 32             |                         | GUAMAN POMA DE AYALA - CUSCO |                |            |   |
| Segunda aplicación                  |                         |                              |                |            |   |
| <b>N°</b>                           | <b>Apellido Paterno</b> | <b>Apellido Materno</b>      | <b>Nombres</b> | <b>DNI</b> | <b>Motivo</b>   |
| 1                                   | Accostupa               | Ttito                        | Edwin José     | 42289383   | Se cambió de domicilio y no fue posible su ubicación                                  |
| 2                                   | Casaverde               | Ayma                         | Pedro Emilse   | 47678190   | Está por Juliaca  |
| 3                                   | Ccanahuiere             | Ccanahuire                   | Guillermo      | 25213942   | Se retiró del proyecto y no quiere saber nada.  |
| 4                                   | Rodríguez               | Mar                          | Gloria         | 24983220   | Dirección proporcionada no existe   |
| 5                                   | Saire                   | Hilares                      | Joel Rodrigo   | 45647223   | Se negó rotundamente a dar información  |
| 6                                   | Tinta                   | Vega                         | Julio Cesar    | 44921690   | Está por Abancay  |
| 7                                   | Valverde                | Turpo                        | Franklin       | 47030278   | Está muy resentido y se negó rotundamente a dar información                           |
| 8                                   | Vargas                  | Huanca                       | Henry Enrique  | 46728007   | No se conoce su paradero, algunos conocidos indican que podría estar por Quillabamba. |
| 9                                   | Toribio                 | Huamán                       | Cosme          | 24894900   | Dirección proporcionada no existe   |
| 10                                  | Ttito                   | Surima                       | Noimi          | 44735235   | Se negó a dar información   |