
Evaluación Final del Proyecto
“PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE
CAPACIDADES PARA EL EMPRENDIMIENTO EN
LOS DISTRITOS DE BAÑOS DEL INCA Y
CAJAMARCA”
C-15-16

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



INTERSOCIAL
Enero, 2019

INDICE

LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	1
1. EL PROYECTO.....	2
1.1. Período de vida del proyecto.....	3
1.2. Fase de focalización y selección de beneficiarios.....	3
1.3. Fase de capacitación en planes de negocios y planes de mejora.....	4
1.4. Vinculación del proyecto con otras instituciones, organizaciones y otras intervenciones de la zona.....	6
2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.....	7
2.1. Objetivos del Estudio.....	7
2.2. Metodología del estudio.....	7
2.3. Período de referencia del estudio.....	13
3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	14
3.1. Características básicas de los beneficiarios(as).....	14
3.2. Evolución de los indicadores del marco lógico del proyecto.....	33
3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto.....	36
4. CONCLUSIONES.....	53
5. RECOMENDACIONES.....	56
6. REFERENCIAS.....	58
7. ANEXOS.....	59
7.1. Instrumentos de recojo de información.....	59
7.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.....	59
7.3. Entrevistas realizadas.....	59





LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.

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



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

Ítem	Descripción
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
Código del proyecto	C-15-16
Nombre del proyecto	"PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA EL EMPRENDIMIENTO EN LOS DISTRITOS DE BAÑOS DEL INCA Y CAJAMARCA".
Institución Ejecutora	Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca
Instituciones Asociadas	Asociación Los Andes de Cajamarca
Duración del proyecto	20 meses
Fecha de inicio	01 de junio 2016
Fecha de término	31 de enero 2018
Monto total del proyecto	S/. 840, 082.45
Monto solicitado a FONDOEMPLO	S/. 700,322.22
UBICACIÓN DEL PROYECTO	
Departamento	Cajamarca
Provincias	Cajamarca
Distritos	Baños del Inca, Cajamarca.
BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	
Beneficiarios	222 emprendedores varones y mujeres mayores de 18 años con ideas de negocio o negocio en marcha. 20 beneficiarios reciben capital semilla.
ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO	
FIN:	Contribuir a generar una cultura emprendedora empresarial en hombres y mujeres mayores de 18 años de los distritos de Baños del Inca y Cajamarca, de la Provincia de Cajamarca, Departamento de Cajamarca.
PROPOSITO:	200 hombres y mujeres de Baños del Inca, y Cajamarca, de la Provincia de Cajamarca, Departamento Cajamarca, con idea e negocio o negocio propio en marcha mejorar sus capacidades emprendedoras.
RESULTADOS:	Capacitación en gestión de negocio a hombres y mujeres de los distritos de Baños del Inca y Cajamarca, de la Provincia de Cajamarca, Departamento Cajamarca. Implementación de emprendimientos.
SECUENCIA DE CAMBIOS ESPERADOS EN LOS BENEFICIARIOS	
Selección	222 emprendedores (hombres y mujeres) con ideas de negocio y negocios en marcha.
Capacitación	200 emprendedores con idea de negocio o negocios en marcha.
Elaboración de planes	150 planes de negocio formulados y culminados.
Concurso de planes	100 beneficiarios/as con planes de negocio evaluados para recibir capital semilla
Acceso a capital semilla	20 emprendedores con planes de negocios y de mejora ganadores de capital semilla de 4 400 soles
Asistencia técnica para la implementación de planes	20 beneficiarios ganadores que reciben acompañamiento en la implementación de sus planes de negocio.
	80 beneficiarios no ganadores, reciben asesoría en la implementación de sus planes de negocios.
Implementación de planes de negocios	20 beneficiarios ganadores implementan sus planes de negocios
Articulación comercial	01 pasantía nacional a la Cumbre Nacional de Emprendedores.
	03 ferias de articulación comercial local y regional, y 01 rueda de negocios.

Fuente: Ficha técnica del Proyecto proporcionado por Fondoempleo.

Elaboración: INTERSOCIAL.





1.1. Período de vida del proyecto.

A partir, del convenio firmado entre FONDOEMPLEO con la IE, la fecha establecida para dar inicio al Proyecto, fue el 01 de junio de 2016, siendo 20 meses destinados a la ejecución del proyecto y un mes adicional para el cierre del mismo. La fecha de culminación programada, fue el 31 de enero del 2018.

Según la documentación del proyecto el inicio de la ejecución del proyecto se retrasó debido a la demora de la carta fianza, motivo por el cual se pidió prórroga de un mes, dando se inició a las coordinaciones para la ejecución de actividades el 01 de junio de 2016. Asimismo, a partir de las entrevistas realizadas al equipo técnico, se dio inicio a las coordinaciones de convocatoria y difusión del proyecto a partir del 01 de junio.

Aunque de las limitaciones se ha respetado la fecha de culminación del Proyecto, finalizando con la entrega del informe final en enero del presente año.

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

	Programado	Ejecutado
Fecha de inicio	02 de mayo 2016	01 de junio 2016
Fecha de término	30 de diciembre 2017	31 de enero 2018
Duración en meses	20 meses	20 meses

Fuente: Informes, entrevista al Equipo Técnico.

1.2. Fase de focalización y selección de beneficiarios.

En el caso de la ejecución de la focalización estuvo bajo la responsabilidad del equipo técnico de la IE con el apoyo logístico de los municipios distritales y la Asociación Los Andes de Cajamarca; se ha realizado en dos (2) fases:

- La primera etapa ha sido la focalización, que ha estado ejecutada por el equipo técnico. En esta etapa participó con apoyo logístico el Municipio Distrital de Baños del Inca de brindando información sobre asociaciones civiles de la zona y convocando. Esta etapa se ha desarrollado a nivel territorial en los distritos de Cajamarca y Baños del Inca, a través de campañas de difusión a través de charlas y conferencias realizadas en centros de educación superior técnica y universitaria de Cajamarca; así mismo, se realizaron afiches publicitarios, dípticos y avisos radiales; además de comunicar por las redes sociales y entrevistas en medios televisivos masivos y radiales. A nivel de focalización, se realizaron visitas a negocios en zonas de aglomeración de emprendimiento. Se ha identificado 412 emprendedores.
- La segunda etapa ha sido la selección de beneficiarios/as, siendo los criterios para la selección: jóvenes de con o sin estudios mayores de 18 años y menores de 40 años; con ubicación del negocio o residencia en el ámbito de intervención del proyecto; con idea de negocio considerando al negocios en etapa inicial con una antigüedad no mayor de 6 meses, o negocio en marcha con una máximo de funcionamiento de 2 años; en los rubros priorizados del proyecto





(turismo y joyería, agroindustria, gastronomía, artesanías, comercio y servicios); y contar con capital propio para implementar una idea de negocio o mejorar en el negocio.

- La selección de beneficiarios/as, han pasado por una etapa de inscripción basada en 4 herramientas fundamentales: i) Documento Nacional de Identificación, ii) ficha de inscripción de idea clara para los/as beneficiarios/as con idea de negocio, o ficha de inscripción con descripción del negocio para los/as beneficiarios/as con negocio propio en marcha, iii) visita domiciliaria o del local y iv) criterios acerca de los negocios para idea de negocio fueron diferenciación, mercado objetivo identificado y rentabilidad, en caso de negocio en marcha fueron la verificación de existencia del negocio, diferenciación, mercado objetivo, rentable y expandible; llegando a seleccionarse 257 personas de 412.

Respecto al criterio de residencia, el 100% de beneficiarios/as pertenecen a los dos distritos de intervención: Cajamarca y Baños del Inca.

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

A partir del documento de formulación del Proyecto, el curso de capacitación estuvo ejecutado por la IE, quien contrató a capacitadores/as y asesores/as para los distintos módulos de capacitación. Los módulos se dividieron en tres: i) fortalecimiento de competencias blandas (competencias genéricas de emprendimiento), ii) capacitación en gestión de negocios, iii) capacitación y asesoramiento para la elaboración de planes de negocio. La metodología que se utilizó durante las capacitaciones fue CEFE, para el desarrollo de competencia profesional en la formación de empresarios, su objetivo es mejorar el desempeño empresarial del actor económico aplicando su ciclo de aprendizaje transcurre en vivenciar, compartir, procesar, generalizar y aplicar.

A continuación se detalla en el siguiente cuadro, las capacitaciones tuvieron como público objetivo a los beneficiarios/as con ideas de negocio y negocio en marcha; partiendo del documento del Proyecto de desarrollaron en el módulo de fortalecimiento de competencias blandas los mismos contenidos para aquellas con ideas de negocio y negocios en marcha; en cambio, el módulo 2 y el módulo 3 en capacitación de gestión de negocios, y capacitación y asesoramiento para la elaboración respectivamente se realizaron los contenidos diferenciados para los/as beneficiarios/as de idea de negocio y negocios en marcha. En relación a la duración de cada módulo, el primero tuvo duración de 24 horas, el módulo 2 de 46 horas, y el último módulo de 30 horas, adicionalmente 90 sesiones de asesorías para la elaboración del plan de negocio de 30 horas durante 5 semanas.



**CUADRO 1.3: REGIÓN DE CAJAMARCA. CAPACITACIÓN. EVALUACIÓN FINAL: PLAN DE CAPACITACIÓN.**

Unidad temática	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Módulo 1: Fortalecimiento de competencias blandas (competencias genéricas de emprendiendo)	24	24
Creatividad	05	05
Liderazgo	04	05
Trabajo en Equipo	05	04
Comunicación Efectiva	05	05
Tolerancia al fracaso	05	05
Módulo 2: Capacitación en gestión de negocios	46	46
Análisis de contexto y potencialidades para las ideas de negocio	02	-
Análisis de contexto y potencialidades de los negocios en marcha	-	03
Planeamiento Estratégico	04	04
Análisis y estudio de Mercado	05	05
Gestión de marketing y ventas	06	06
Gestión de Operaciones	07	07
Gestión Financiera	13	13
Gestión de Recursos Humanos	03	05
Plan de Implementación del plan de negocios	06	-
Plan de Implementación del plan de mejorar	-	03
Módulo 3: Capacitación y asesoría en la elaboración de planes de negocio/mejora	30	30
Estructura y contenido del plan de negocio	3	-
Estudio de Mercado y Plan de Marketing	6	-
Plan de Operaciones y Proceso Productivo	6	-
Estructura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos	3	-
Plan Financiero	6	-
Evaluación Financiera	6	-
Diagnostico empresarial de mi negocio	-	6
Definición de mi estrategia de diferenciación	-	3
Análisis de potencial empresarial	-	3
Generación de ideas de mejora	-	3
Modelo de Negocio	-	6
Planeamiento Estratégico	-	3
Estrategias de Marketing y Ventas	-	6

Fuente: Documento del Proyecto.



Se organizó para el desarrollo de las capacitaciones la distribución de los participantes 227 participantes en 9 grupos entre 20 a 25 personas, siendo 4 grupos de emprendedores con idea de negocio y 5 grupos de emprendedores con negocio en marcha, los horarios de las capacitaciones fueron de acuerdo a la disponibilidad y elección del emprendedor/as. Respecto al aspecto geográfico, las capacitaciones se realizaron en los distritos de Cajamarca y Baños de Inca. Los profesores



encargados de los respectivos módulos, son profesionales con experiencia en gestión de negocios y han sido principalmente de la región de Cusco.

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

La relación del Proyecto con los actores locales se ha establecido para la realización de la difusión del proyecto y la gestión de apoyos logísticos: (i) solicitud de ambientes de capacitación a la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca (ii) invitación a representantes de instituciones públicas y privadas para su participación en calidad de jurados en el concurso de planes de negocios. Ello se detalla a continuación:

- *Municipio:* según el documento del proyecto y las entrevistas, se ha identificado que existen convenios formales entre la IE y el municipio distrital de Baños del Inca, el apoyo se expresa en la logística para el desarrollo de la difusión del proyecto y facilitar los ambientes para la capacitación.
- *Invitados como jurado:* se han logrado invitar a representantes de instituciones públicas y privadas para su participación como jurado evaluador del concurso del Capital Semilla, es así que se ha contado con la participación del Ministerio de Agricultura, Ministerio de Producción y Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.





2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.

2.1. Objetivos del Estudio

2.1.1. Objetivo General.

Evaluar la intervención del proyecto "PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA EL EMPRENDIMIENTO EN LOS DISTRITOS DE BAÑOS DEL INCA Y CAJAMARCA", al final de su proceso de ejecución.

2.1.2. Objetivos Específicos.

Identificar el nivel de logro de los objetivos del Proyecto, mediante el análisis de los resultados, a través de los criterios de efecto en los beneficiarios, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Identificar el nivel de coordinación logrado con el proyecto entre los actores de la intervención: beneficiarios con el ministerio de trabajo, u otros agentes / actores del contexto que apunten a la sostenibilidad de los logros del proyecto.

Extraer las lecciones aprendidas, los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.

Identifica el nivel de logro de los objetivos del proyecto, mediante la medición y análisis de los indicadores de propósito, componentes y productos del marco lógico del proyecto.

2.2. Metodología del estudio.

La metodología del estudio implicó la aplicación de encuestas a los/las beneficiarios/as del Proyecto mediante visitas a sus viviendas o negocios; asimismo, se realizaron entrevistas en profundidad al equipo técnico del Proyecto de Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, los/las consultores/as (asesores y capacitadores), a beneficiarios/as ganadores de capital semilla, beneficiarias/as no ganadores, instituciones aliadas (Asociación Los Andes de Cajamarca) y a actores locales (Municipalidad Provincial de Cajamarca). Complementariamente, se realizó la revisión documental del Proyecto.

La implementación del trabajo de campo tuvo una duración de una semana, iniciando el 21 de marzo al 8 de abril de 2018. Esta fase inicio con la capacitación del equipo encuestador, seguidamente se inició las visitas a los(as) beneficiarios(as) para la aplicación de entrevistas. Las entrevistas a los actores locales se realizaron del 21 al 27 de marzo y culminó con la revisión y la consolidación de las encuestas aplicadas durante los últimos días del trabajo.



2.2.1. Encuesta a beneficiarios(as) del proyecto.

Metodológicamente, los(as) beneficiarios(as) del Proyecto se configuran como la población de estudio de la presente evaluación. Por otro lado, considerando la necesidad de contar con información representativa de los beneficiarios, se utiliza la encuesta y el muestreo estadístico como técnica para el recojo de información primaria de carácter cuantitativo.



2.2.1.1. Diseño muestral aplicado.

Fondoempleo propone una metodología basada en la construcción de muestras panel para la implementación de las encuestas al inicio y al final del proyecto¹. Por tal motivo, durante la evaluación se utiliza como muestra (en términos de diseño, distribución y selección) al conjunto de participantes seleccionados para la muestra del estudio de base, la cual presenta las siguientes características.

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

Elemento del tamaño muestral	Dato utilizado	Fuente de información	Valor
Nivel de confianza	Nivel de confianza propuesto por el equipo consultor.	Términos de referencia	95%
Z tabular	Valor tabular para el nivel de confianza seleccionado	Tablas estadísticas	1.960
e (error que se prevé cometer)	Error esperado propuesto por el equipo consultor.	Términos de referencia	5%
p (frecuencia esperada del parámetro a estimar)	Dato que asume una mayor variabilidad en la muestra y arroja un mayor tamaño muestra.	Términos de referencia	0.5
Población	N° total de beneficiarios (as) del Proyecto	Ficha del Proyecto.	222
Tamaño muestral estimado			141
Porcentaje de pérdidas esperadas (durante el proceso de evaluación)			10%
Tamaño muestral ajustado			155

Fuente: Producto 3: Plan de trabajo de la evaluación del Proyecto C15-16.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Durante el estudio de Línea de Base se aplicaron un total de 156 encuestas. Considerando el requerimiento de aplicar la encuesta de salida a las mismas personas encuestadas en el estudio de base, se procedió a obtener sus datos de contacto de la encuesta de línea de base y del padrón de beneficiarios actualizado, ello con el fin de ubicarlos y aplicar las encuestas de salida. Sin embargo, en las salidas de trabajo campo se observó que algunos de ellos cambiaron de domicilios, cambiaron de número de celular, viajaron temporalmente fuera de la provincia y algunos rechazaron la encuesta por no haber participado de las capacitaciones o no haber sido ganadores del capital semilla, todo lo cual contribuyó a no aplicar la misma cantidad de encuestas que en el estudio de base.

Previo a la aplicación de las encuestas, se logró entrevistar al jefe del Proyecto quien refirió que el Proyecto ya no operaba y que los miembros del equipo técnico se encontraban laborando en otras instituciones; sin embargo, logró brindar su apoyo mediante a la entrega de información logística para la implementación de las encuestas (padrón de beneficiarios y datos de contacto de capacitadores y asesores). Inicialmente, se logró completar 122 encuestas válidas desde la tercera semana de marzo hasta la primera semana de abril del 2018. Posteriormente, durante la segunda semana de agosto del 2018, se pudo contactar a un grupo adicional de 20 beneficiarios, completando así, la cuota de encuestas requeridas.

La presentación de resultados se realiza extrapolando las cifras de los reportes al total de beneficiarios meta del Proyecto, 222 participantes. Para ello se utiliza el siguiente factor de expansión:

¹ Es preciso señalar que, bajo este esquema, se eleva la posibilidad de que algunos de los participantes no sean ubicados por motivos de viaje, cambios de sus lugares de residencia, cambios de sus datos de contacto (celulares y correos). Esta situación se hará más frecuente en las zonas rurales donde las condiciones de comunicación y accesibilidad son más adversas.





Factor de expansión para beneficiarios del proyecto C15-16 :1,563380282².

2.2.1.2. Sobre el trabajo de campo

a. Actividades preparatorias: Selección de encuestadores.

La convocatoria de encuestadores se realizó empleando la base de datos de encuestadores que han trabajado previamente con INTERSOCIAL en la zona de intervención o en provincias aledañas; asimismo, se realizó una convocatoria pública de encuestadores en la red social REDINFOR.

Para ello, se definió las características deseables de los encuestadores los cuales se habían definido previamente en el plan de trabajo de la evaluación, aprobado por Fondoempleo al inicio del proceso de evaluación. Así, el perfil que se buscaba en los encuestadores fue el siguiente:

- Jóvenes de 20 a 30 años, varones o mujeres.
- Egresados de educación superior o estudiantes de últimos ciclos (9° o 10°) de carreras sociales (economía o trabajo social) o empresariales (administración, contabilidad).
- Con al menos una experiencia previa de aplicación de encuestas.
- Con residencia en la ciudad donde se realiza el estudio.
- Con disponibilidad para realizar trabajo de campo.

Posteriormente, con la revisión de CVs, se seleccionó a una persona que cumplieran con el perfil requerido, con lo cual se articuló un equipo de 4 encuestadores.

CUADRO 2.2: RELACIÓN DE ENCUESTADORAS PARTICIPANTES DEL TRABAJO DE CAMPO

N°	Nombres y apellidos	DNI	Procedencia	Formación
1	Avelina Elizabeth Torres Torres	44736522	Cajamarca	Educación
2	María Elizabeth Infante Quispe	45632934	Cajamarca	Sociología
3	John Michael Pajares Cardozo	72210907	Cajamarca	Ingeniería Civil
4	Susana Cruz Quipe Durán	73071161	Cajamarca	Economía

Fuente: Curriculum Vitae del equipo encuestador.

Elaboración: INTERSOCIAL.

b. Actividades preparatorias: Capacitación a encuestadores.



La capacitación del equipo de encuestadores se realizó entre los días 21 y 22 de marzo 2018, bajo la responsabilidad del Ing. Raúl Ruiz (como responsable de la capacitación en el manejo del cuestionario de encuesta).

La capacitación se estructuró en cuatro partes. Una primera referida sobre las características del estudio al que responde la encuesta. La segunda parte se centró en aspectos generales de una

² Resulta de dividir los 222 beneficiarios meta entre los 142 entrevistados.



encuesta, como los tipos de preguntas, el encuestador y sus roles, habilidades requeridas y errores comunes. La tercera parte abordó específicamente el cuestionario de encuesta, aquí se procedió con la explicación de la organización del cuestionario en secciones y capítulos, para luego proceder a revisar y analizar cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario, identificándose las relevantes y los propósitos de éstas. Complementariamente y con la finalidad de efectuar un mejor entrenamiento del equipo de campo, se simuló el rol de joven encuestado y cada uno de los encuestadores tuvo que formular las preguntas y lograr la obtención de la respuesta, así, se realizaron prácticas en parejas de encuestadores, simulando la aplicación del cuestionario entre ellos mismos.

CUADRO 2.3: CONTENIDO DE LOS CUATRO MÓDULOS

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

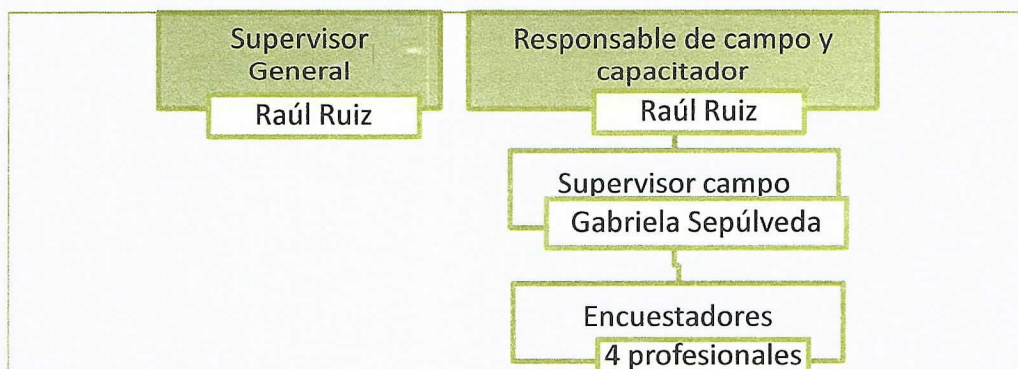
Fuente: Producto 3: Plan de trabajo de la evaluación del Proyecto C15-16.

Elaboración: INTERSOCIAL.



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

El equipo de campo estuvo conformado por un total de 6 personas, las cuales han cumplido cargos y responsabilidades diferentes, su participación puede observarse en el siguiente gráfico

**CUADRO 2.4: ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE CAMPO.**

Fuente: INTERSOCIAL.
Elaboración: INTERSOCIAL.

La aplicación de las encuestas se realizó principalmente en el periodo del 21 de marzo al 8 de abril del 2018 y complementariamente durante la segunda semana del mes de agosto del 2018, obteniendo un total 142 encuestas válidas, las mismas que fueron debidamente revisadas por el supervisor de campo y como resultado de ello se realizaron la sistematización de las mismas.

CUADRO 2.5: RECUENTO DE ENCUESTAS APLICADAS SEGÚN DISTRITO.

Distritos	Mujer	Hombre	Total
Cajamarca	60	46	106
Baños del Inca	23	11	34
San Borja	1	0	1
Villa María Del Triunfo	0	1	1
Total general	84	58	142

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo-abril 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.

2.2.1.3. Periodo de referencia del cuestionario.

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

En los casos donde se pregunta sobre una situación (por ejemplo, condición de actividad), el momento de referencia es la semana previa a la fecha de la encuesta (Por ejemplo, si se encuestó el 21 de marzo, entonces se consulta sobre la semana del 12 al 18 de marzo de 2018).



En caso que se pregunte por un flujo (por ejemplo, las ventas), el periodo de referencia corresponde a los últimos 12 meses previos a la fecha de encuesta (Por ejemplo, si se encuestó el 21 de marzo de 2018, entonces se consulta sobre el periodo de marzo de 2017 a febrero de 2018).

Considerando que la mayor parte de las encuestas se realizaron del 21 de marzo al 8 de abril del 2018, los periodos de referencia que se emplearán son la semana del 26 de marzo al 1 de abril de 2018, el mes de marzo de 2018 y el periodo de abril de 2017 a marzo de 2018.



2.2.2. Entrevistas en profundidad.

Como herramienta complementaria a la encuesta, se aplicaron entrevistas en profundidad a los actores vinculados con el Proyecto. Como resultado de ello, se realizaron 5 entrevistas a beneficiarias del proyecto, 2 entrevistas al equipo técnico del Proyecto (jefe del proyecto y especialista) por parte de la institución ejecutora; a 5 consultores/as y asesores/as (facilitador(a) en gestión de negocio, asesoría de revisión de planes y asesora de implementación de planes), a representantes de 2 instituciones aliadas y a 2 actores/as locales (representante de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y Dirección Regional del Trabajo y Promoción del Empleo).

CUADRO 2.6: RELACIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS.

Actor	Entrevistado	Fecha de entrevista
Equipo técnico del Proyecto	Jefe de proyecto: Carlos Fernández	21/03/2018
	Especialista técnico: Roger Atalaya	21/03/2018
Capacitadores	Nelson Demetrio Meno Chávez	21/03/2018
	Eliot Ortiz Alfaro	22/03/2018
	Elmer Ortiz Cabrera	22/03/2018
Asesores/as	Norman Kalafatovich Gálvez	26/03/2018
	Christian Michael Romero Zegarra	22/03/2018
Aliados	Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca. Gerente: Cecilia Abanto Alvitez	27/03/2018
	Asociación los Andes de Cajamarca. Coordinador del área de proyecto: Luis Ángel Fernández Mendoza	26/03/2018
Beneficiarios/as	Con capital semilla: Edwin Villanueva Quevedo	26/03/2018
	Con capital semilla: Paul Escalante Pereira	23/03/2018
	Con capital semilla: Marilyn Correa Estenos	24/03/2018
	Sin capital semilla: Socorro Novoa Chávez	25/03/2018
	Sin capital semilla: Luz Terrones Terrones	23/03/2018
DRTPE	Responsable de la bolsa de trabajo: Elvis Culqui Castrejón	27/03/2018
Funcionario Público	Municipalidad Provincial de Cajamarca. Subgerente de Desarrollo Económico: Ernesto Gingly	26/03/2018

Fuente: Entrevistas a actores/as locales, marzo-abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Las entrevistas fueron diseñadas para recoger información cualitativa que permita dar un mejor entendimiento de los hallazgos que proporcionase la encuesta, del proceso de implementación del proyecto y de los logros alcanzados.



El proceso de implementación del Proyecto (organización del equipo técnico, ejecución de actividades, gestión de recursos) fue abordado primordialmente con el equipo técnico del Proyecto y los consultores contratados. Asimismo, se abordaron los logros alcanzados y los elementos de sostenibilidad del Proyecto.

Los logros del Proyecto y los cambios que generó en los beneficiarios y sus negocios fue el tema relevante en las entrevistas dirigidas a los beneficiarios(as). Así como abordar su problemática en relación a sus iniciativas de emprendimiento.



Las entrevistas a las entidades indagaron sobre cuestiones del contexto y la coordinación con el Proyecto, todo ello orientado al análisis de la relevancia y coherencia del proyecto (en relación a la problemática del público objetivo), y al análisis de los factores de sostenibilidad del mismo.

En la sección de anexos del presente informe pueden observarse las guías de entrevistas y las ideas principales recogidas con cada actor entrevistado.

2.2.3. Revisión documentaria.

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

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

2.3. Período de referencia del estudio

El marco temporal que abarcó el estudio corresponde al periodo de implementación del Proyecto, el cual va del 01 de junio de 2016 al 31 de enero de 2018.



**3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.****3.1. Características básicas de los beneficiarios(as).**

En la población beneficiaria del proyecto, 222 varones y mujeres, se observa una presencia ligeramente mayoritaria de mujeres, 62,8% son mujeres y 37,2% son varones. En general, se observa que los beneficiarios son adultos de mediana edad, la edad promedio es de 30 a 45 años; apenas el 14,7% tiene entre 18 y 24 años. En resumen, los beneficiarios se caracterizan por ser mujeres adultas con una edad promedio de 33 años.

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

Indicador	Nº	%
Sexo		
Mujeres	139	62,8
Hombre	83	37,2
Total (%)	222	100,0
Edad (Promedio) ^{1/}		
Promedio (Desviación estándar)	33 (9,0)	
Rangos de edades (años)		
18-24	33	14,7
25-29	48	21,8
30 a 45	122	55,1
46 a más	18	8,3
Total (%)	222	100,0
Lengua materna		
Beneficiarios cuya lengua materna es diferente al castellano	0	0,0

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

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

El nivel educativo de los(as) beneficiarios(as) puede considerarse como medio-alta, pues cerca de la mitad cuenta con educación superior universitaria completa o incompleta (48,7%) o superior no universitaria (16,7%); en tanto, el 33,6% cuenta con educación básica y el 1,9% cuenta con formación ocupacional. El grupo más importante lo constituyen aquellos con estudios universitarios completos (36,5%), seguidos por el nivel secundaria completa (21,8%).

CUADRO 3.2: REGIÓN CAJAMARCA. LÍNEA DE BASE: NIVEL EDUCATIVO DE LOS BENEFICIARIOS, A AGOSTO 2016. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Nivel de educación	Nº	%
Sin nivel/Inicial	1	0,6
Primaria Incompleta	4	1,9
Primaria Completa	4	1,9
Secundaria Incompleta	14	6,4
Secundaria Completa	48	21,8
Opción Ocupacional (CETPRO) completa	4	1,9
Superior No Universitaria Incompleta	7	3,2
Superior No Universitaria Completa	30	13,5
Superior Universitaria Incompleta	27	12,2
Superior Universitaria Completa	81	36,5
Total	222	100,0

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

Elaboración: INTERSOCIAL





3.1.1. Preparación para el trabajo.

En siguiente cuadro, se observa que los(as) beneficiarios(as) han reducido ligeramente su nivel de incursión en cursos cortos, de un 28,8% antes del Proyecto a un 21,8% durante el periodo del Proyecto. En este aspecto, los cursos realizados durante el Proyecto, han sido principalmente los vinculados a negocios, administración y comercio (33,3%), estética personal (13,3%), hostelería y turismo (13,3%) computación e informática (13,3%), salud (10,0%) y actividades agropecuarias (10,0%).

CUADRO 3.3: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES EDUCATIVOS DE BENEFICIARIOS, A ABRIL 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Beneficiarios con estudios de corta duración	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Jóvenes que realizaron cursos de corta duración en los últimos años				
% de jóvenes que realizó cursos	64	28,8	48	21,8%
Relación de cursos que llevaron				
Negocios, administración y comercio	13	20,0%	16	33,3%
Computación e informática	7	11,1%	6	13,3%
Industria y construcción	7	11,1%	3	6,7%
Estética personal	4	6,7%	6	13,3%
Hostelería y turismo	6	8,9%	6	13,3%
Textil y confección	3	4,4%	0	0,0%
Salud	0	0,0%	5	10,0%
Actividades agropecuarias y conexas	4	6,7%	5	10,0%
Enseñanza y desarrollo de capacidades	4	6,7	3	6,7%
Otros	20	31,1%	9	20,0%
Total	64	100,0%	47	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento marzo – abril 2018
Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.2. Condición de actividad de los beneficiarios/as.

Respecto a la condición de actividad de los beneficiarios/as, la mayoría se caracterizan por estar ocupados en alguna actividad económica, sin embargo, se evidencia un ligero aumento (de un 96,8% a un 97,9%) en la tasa de ocupación, acentuándose en los hombres en comparación a las mujeres, en la cual la tasa de ocupación de un 100% en varones y a un 96,5% en mujeres. Asimismo, se percibe que el grupo de inactivos, en la etapa final del proyecto está conformado en su totalidad por mujeres, ello vinculado a que no pueden por la carga doméstica y familiar, así como falta de apoyo de sus familias para emprender una actividad laboral.



La mayor cantidad de beneficiarios/as del Proyecto cuentan con educación superior universitaria completa/incompleta, en efecto se percibe que el 98,5% de este grupo se encuentran ocupados, y el 100% de beneficiarios/as con educación no universitarias se encuentran en la misma condición laboral. Como se observa el grupo con opción ocupacional (CETPRO), tiene menor porcentaje de ocupación, en comparación a los demás niveles de educación con un 66,7%.

**CUADRO 3.4: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: CONDICIÓN DE ACTIVIDAD, A ABRIL 2018 (NÚMERO Y PORCENTAJE)**

Condición de actividad	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Total jóvenes				
Ocupado	215	96,8	217	97,9%
Desocupado	6	2,6	3	1,4%
Inactivo	1	0,6	2	0,7%
Total	222	100,0	222	100,0%
Por sexo				
Mujeres ocupadas	135	96,9%	130	96,5%
Hombres ocupados	80	96,6%	88	100,0%
Por rangos de edad				
De 18 a 24 ocupados	30	91,3%	33	100,0%
De 25 a 29 ocupados	47	97,1%	42	93,1%
De 30 a 45 ocupados	120	97,7%	124	98,8%
De 46 a más ocupados	19	100,0%	19	100,0%
Nivel educativo de ocupados				
Ninguno	1	100,0%	2	100,0%
Primaria	9	100,0%	9	100,0%
Secundaria	60	95,5%	61	97,5%
Opción ocupacional (CETPRO)	4	100,0%	3	66,7%
Superior no universitaria	37	100,0%	38	100,0%
Superior universitaria	104	96,1%	105	98,5%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.3. Caracterización de negocios.

3.1.3.1. Tenencia de negocio

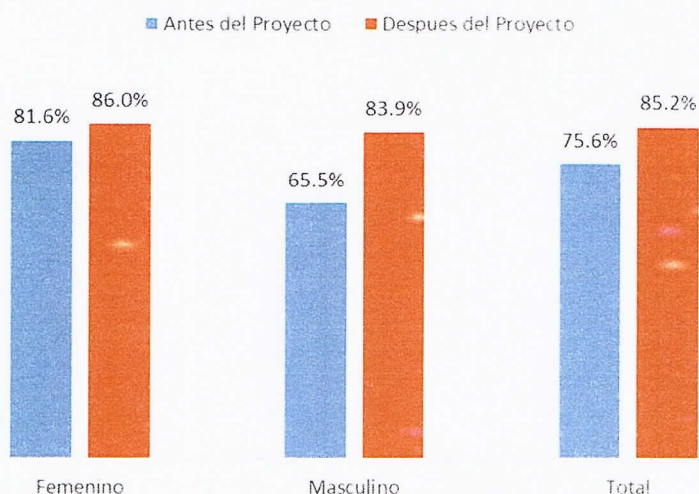
En cuanto a la implementación de negocios, se observa cierto nivel de cambio, pues existen más beneficiarios con negocios propios, pasando de un 75,6% (168 negocios) antes del Proyecto a un 85,2% (189 negocios) al final del mismo.

En este punto, las mujeres muestran una ligera mejora, pues se observa un leve aumento de los negocios propios, de un 81,6% antes del proyecto a un 86,0%; cabe señalar, que algunas mujeres participantes del Proyecto, se han visto en la necesidad de dejar sus negocios por hacerse cargo del hogar o concluir sus estudios superiores. Sin embargo, en términos relativos, son los varones quienes han mostrado un mejor desempeño, pues su tasa de tenencia de negocios en funcionamiento se ha elevado de 65,5% a 83,9%





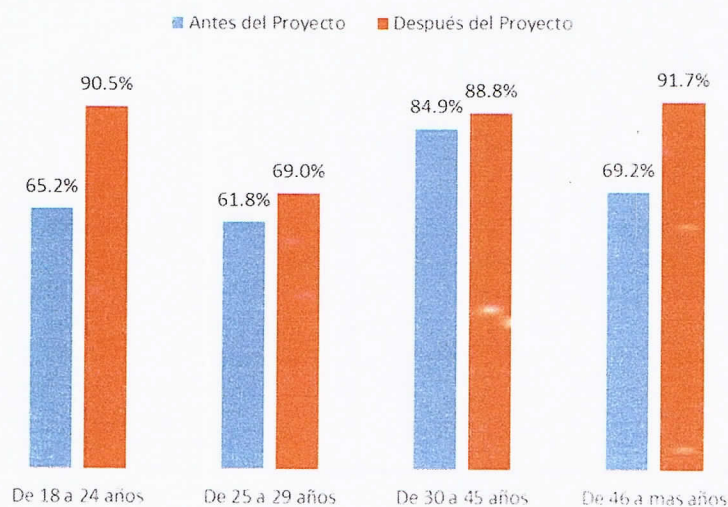
GRÁFICO 3-1: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN SEXO, A ABRIL 2018. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.

Respecto a los grupos de edades, la tasa de beneficiarios/as de 30 a 45 años continúa siendo el grupo más importante con negocios debido a mantenerse en comparación a los otros grupos de edades, pues han pasado de un 84,9% a un 88,8%. Asimismo, se evidencia que en el grupo de 18 a 24 años las cifras han mejorado considerablemente pasando de un 65,2% a un 90,5%. Similar situación se presenta en el grupo de 46 años a más, quienes tuvieron un aumento considerable de negocios, pasando de un 69,2% antes del proyecto a un 91,7% después del proyecto. Según la información recogida en las entrevistas, los/las beneficiarios(as) de 30 a 45 años han mostrado a lo largo del Proyecto aptitudes emprendedoras. Asimismo, se destaca que en todos los grupos se ha percibido cambios de actitud frente a sus negocios.

GRÁFICO 3-2: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN EDADES, A ABRIL 2018. (PORCENTAJE)



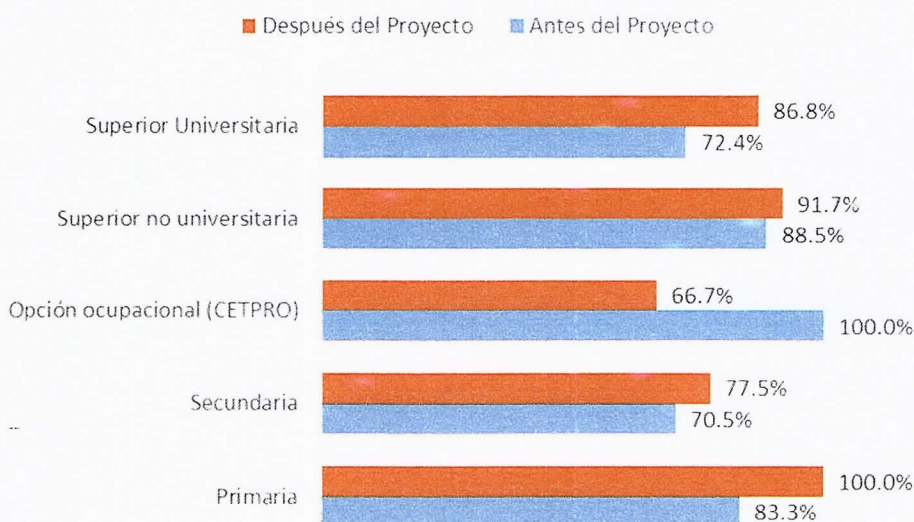
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.





Según niveles educativos, se percibe que la tasa de beneficiarios con negocios ha aumentado en casi todos los niveles educativos, siendo los beneficiarios con menores niveles educativos quienes han presentado un mejor desempeño relativo respecto a la realización o mantenimiento de negocios. Así, se observa que la tasa de tenencia de negocios ha aumentado a 100% en aquellos con educación primaria, a 77,5% con educación secundaria y a 91,7% con educación superior no universitaria.

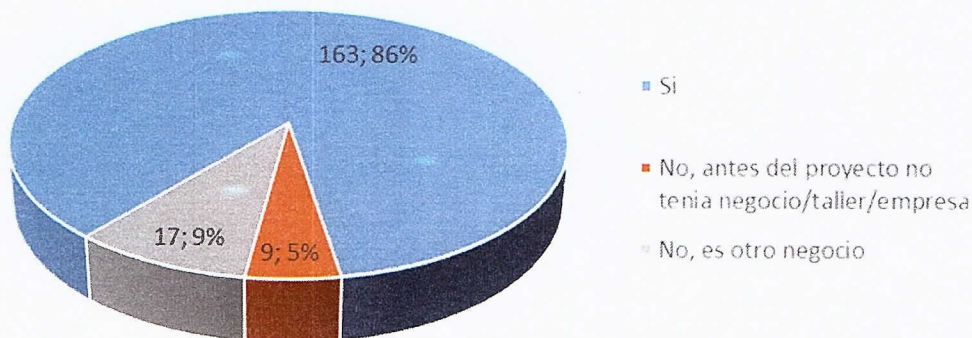
GRÁFICO 3-3: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN NIVEL EDUCATIVO, A ABRIL 2018. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.

A partir del siguiente gráfico, se puede apreciar que el 5% (6 negocios) de negocios han sido creados durante el Proyecto, un 86% ingresó al Proyecto con un negocio y lo mantuvo, mientras que un 9% de beneficiarios/as inscribió su negocio a su ingreso en el Proyecto y, luego, en el intervalo de las capacitaciones y asesorías, lo cambió por motivos de rentabilidad, clientes o nuevos mercados.

GRÁFICO 3-4: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS CREADOS DURANTE EL PROYECTO, A ABRIL 2018. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo-abril 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.



Complementariamente a lo referido, los negocios creados durante el Proyecto suman un total de 26 negocios: 17 beneficiarios/as que ingresaron con negocios en marcha pero que cambiaron su giro de su negocio y 9 beneficiarios/as con ideas de negocio que lograron implementar su negocio por primera vez.

CUADRO 3.5: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS CREADOS ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL PROYECTO, A ABRIL 2018

Indicador	Evaluación Final
Antes del Proyecto	163
Durante el Proyecto	26
Después del Proyecto	0
Total de negocios	189

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018

Elaboración: INTERSOCIAL

3.1.3.2. Giro, antigüedad y propiedad de los negocios.

Los giros de negocios han sido principalmente: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos (29,8%), hoteles y restaurantes (28,1%) e industrias manufactureras (20,7%). Como se puede apreciar en el cuadro, la dinámica ha presentado mejoras en el sector de hoteles y restaurantes, pues han incrementado su participación en el universo de negocios.

Por tratarse del manejo en su mayoría de los mismos negocios, la edad promedio de estos se han incrementado de 21,1 meses a 65,2 meses de antigüedad. Sobre este punto, se sabe que solo el 5,0% de negocios se creó en los últimos seis meses.

Por otro lado, en los negocios creados durante el transcurso del proyecto, se observa que la mayoría (70,6%) se encuentran bajo la propiedad del beneficiario, situación similar a la observada al inicio del Proyecto donde existía un 76,3% en esta modalidad. No obstante, existe un 29,4% de nuevos negocios que han optado por buscar alianzas para la creación de sus negocios.

CUADRO 3.6: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO, A ABRIL 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Giro del negocio				
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	6	2,6	6	3,3
Industrias manufactureras	33	14,7	39	20,7
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres do	48	21,8	56	29,8
Hoteles y restaurantes	40	17,9	53	28,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1	,6	-	-
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	11	5,1	14	7,4
Enseñanza	7	3,2	2	0,8
Servicios sociales y salud	3	1,3	2	0,8
Otras actividades de servicios comunitarios sociales y personales	19	8,3	17	9,1
Total	168	75,6	189	100,0





Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Años de antigüedad del negocio (Promedio) 1/				
Meses	21,1	(25,1)	65,2	(72,5)
Rangos de años de antigüedad del negocio				
Hasta 6 meses	31	18,6	9	5,0
De 7 a 12 meses	38	22,9	2	0,8
De 13 a 24 meses	60	35,6	33	17,4
De 2 a 10 años	38	22,9	119	62,8
Más de 10 años	-	--	27	14,0
Total (%)	168	100,0	189	100,0
Propiedad del negocio. 2/				
Soy el único dueño	128	76,3	19	70,6
Tengo socios familiares	31	18,6	6	23,5
Tengo socios que no son familiares	7	4,2	2	5,9
Soy solamente socio	2	0,8	-	-
Total	168	100,0	26	100,0

1/ La cifra entre paréntesis indica la desviación estándar

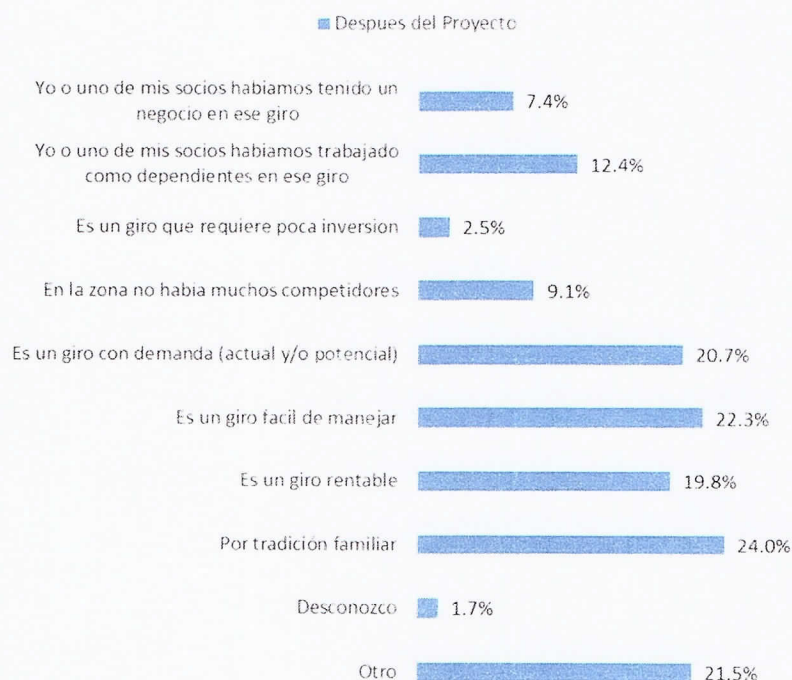
2/ En la evaluación final, corresponde a negocios creados durante el proyecto

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo - abril 2018

Elaboración: INTERSOCIAL.

La motivación principal para ser empresarios en el aumento de la elección del giro por tradición familiar, por ser un giro fácil de manejar y con mayor demanda, lo cual contribuye a pensar que los beneficiarios toman en cuenta criterios objetivos de mercado para elegir sus negocios y sus propias capacidades para la conducción del negocio.

GRÁFICO 3-5: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS POR LOS CUAL DECIDIÓ EL GIRO DE NEGOCIO, A ABRIL 2018. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.3.3. Gestión de los negocios.

La gestión de los negocios ha mejorado notoriamente, observándose que el nivel de formalidad se ha incrementado, ahora el 54,5% tiene RUC frente al 39% al inicio del Proyecto. Esto se ve reforzado por ligeras mejoras en otros aspectos de formalidad como la declaración anual ante SUNAT (28,9%), libros contables (16,5%) y la inscripción a la REMYPE (7,4%).

La gestión interna también ha mejorado, aunque de manera menos intensa. Se observa que ahora un 43% emplea los correos electrónicos y un 24% su negocio cuenta con una página web, sin embargo, el uso de un cuenta con cuentas bancarias se ha mantenido alrededor del 20%.

Respecto a la ubicación del negocio, aunque el porcentaje de beneficiarios que utilizan su vivienda como local del negocio ha bajado ligeramente de 49,2% a 43%, ésta continua siendo el lugar de operación más frecuente entre los beneficiarios. Aunque ahora, existe un leve incremento en los negocios que funciona en locales independientes a la vivienda (35,5%).

La importancia de emitir boletas garantiza la posesión de los bienes adquiridos y los reclamos posteriores de los clientes, como el registro de los vendedores. En este aspecto, la situación se encuentra en proceso de consolidación, pues el 59,1% de beneficiarios/as asegura entregar siempre boletas de venta, mientras que el 37,9% sólo cuando el cliente lo pide, y el 3,0% restante nunca hace entrega del comprobante.

CUADRO 3.7: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES DE GESTIÓN DEL NEGOCIO, A ABRIL 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Razón Social del Negocio. 1/.				
RUC	65	39,0	103	54,5
Minuta de Constitución	23	13,6	33	17,4
Inscripción en SUNARP	27	16,1	33	17,4
Libros contables	20	11,9	31	16,5
Planilla de personal	7	4,2	11	5,8
Licencia de funcionamiento	47	28,0	42	22,3
Declaración Anual ante SUNAT	37	22,0	55	28,9
Inscripción en REMYPE	7	4,2	14	7,4
Cuenta bancaria	34	20,3	38	19,8
Cuenta de correo electrónico	57	33,9	81	43,0
Página web	24	14,4	45	24,0
Total de beneficiarios/as con negocios	168	100,0	189	100,0
Lugar de operación del negocio				
Taller o local comercial dentro de la vivienda	83	49,2	81	43,0
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	51	30,5	67	35,5
En la vía pública, sin puesto fijo	7	4,2	16	8,3
En la vía pública, puesto fijo	17	10,2	17	9,1
Puesto fijo/improvisado en mercado de abastos	3	1,7	3	1,7
Otro	7	4,2	5	2,5
Total de beneficiarios/as con negocios	168	100,0	189	100,0





Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nª	%
Beneficiarios con negocio que emite boletas				
Sí, siempre	44	67,4	61	59,1
Sólo cuando el cliente lo pedía	20	30,4	39	37,9
Nunca	1	2,2	3	3,0
Total de beneficiarios/as con negocios que tienen RUC	65	100,0	103	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.

1/ Respuesta Múltiple

Elaboración: INTERSOCIAL

Un cambio favorable en la gestión del negocio está vinculado con el uso de registros de compras. Al respecto, se observa una ligera mejora, pues el porcentaje de negocios que no lo realizan ha bajado de 22% a 13,2%; y su utilidad radica en saber la ganancia del negocio (49,5%) y saber cuánto ingresa al negocio (41,9%). Situación semejante se presenta con el control de los egresos, el porcentaje que no lo realiza bajó de 23,7% a 17,4%. En relación al uso de formatos, destaca el uso de cuadernos y folders (62,9%) y otros medios como las hojas en Excel o fichas de registros provistas por el proyecto (18,1%).

La motivación principal para el uso de estos instrumentos de gestión es la concientización de los emprendedores/as sobre su utilidad en cuanto calcular sus ganancias.

CUADRO 3.8: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO, A ABRIL 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nª	%
Control de tus ingresos o ventas				
Sí, siempre	101	60,2	114	60,3%
Sólo a veces	30	17,8	50	26,4%
No, nunca	37	22,0	25	13,2%
Total	168	100,0	189	100,0%
Utilidad de registro de ventas				
No registraba las ventas	1	1,1	2	1,0%
Sí, Para saber cuánto ingresaba a mi negocio	65	50,0	69	41,9%
Sí, Para saber la ganancia de mi negocio	54	41,3	81	49,5%
Tenía un control, pero no lo usaba	9	6,5	5	2,9%
Otro (control y ganancias)	1	1,1	8	4,8%
Total	131	100,0	164	100,0%
Control de tus egresos o compras				
Sí, siempre	98	58,5	113	59,5%
Sólo a veces	30	17,8	44	23,1%
No, nunca	40	23,7	33	17,4%
Total	168	100,0	189	100,0%
Forma de los registros				
En apuntes sueltos	0	0,0	14	8,6%
En un cuaderno, folder, similar	101	76,3	103	62,9%
En libros contables	9	6,5	17	10,5%
Otro	23	17,2	30	18,1%
Total	132	100,0	164	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL





3.1.3.4. Ventas y ganancias de los negocios.

Analizando los/las beneficiarios/as con negocios, vemos que el nivel de ventas mensuales promedio disminuyó ligeramente de S/ 5 513,4 a S/.5 296,79, esta situación responde a la presencia de nuevos negocios, que presentan una venta promedio inferior (S/. 4 123,7) a la de los antiguos (S/. 5 524,2)

No obstante, se estima una mejora en las ganancias mensuales, pues éstas aumentaron de S/ 1 678,7 a S/ 2163,11, ello se observa tanto en los beneficiarios de “Negocios en marcha” (cuya ganancia promedio mensual se estima en S/. 2290) como en los de “Idea de negocio” (S/. 1508,4).

Esta situación responde a dos motivos: (i) una mejor gestión del negocio manifestado por los/as beneficiarios/as y (ii) un esclarecimiento de los costos reales del negocio⁴.

CUADRO 3.9: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES ECONÓMICOS DE LOS NEGOCIOS, A ABRIL 2018.

Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Evaluación Final
Promedio de ventas anuales (S/./año)			
Monto de venta anual	S/./año	66 160,0 (99 900,5)	63 561,53 (75 935,82)
Promedio de ventas mensuales (S/./mes)			
Monto de venta mensual	S/./mes	5 513,4 (8 325,0)	5 296,79 (6 327,98)
Promedio de ganancias anuales (S/./año)			
Monto de ganancia anual	S/./año	20 144,2 (28 331,9)	25 957,27 (41 543,52)
Promedio de ganancias mensuales (S/./mes)			
Monto de ganancia mensual	S/./mes	1 678,7 (2 361,0)	2 163,11 (3 461,96)

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL

3.1.3.5. Trabajadores en los negocios.

La posibilidad de generar empleo a terceros después del proyecto ha sido positivo; pues se evidencia una mayor presencia de negocios que generan empleo a terceros, 120 negocios lo hacen al término del proyecto.

Adicionalmente, se observa un ligero aumento en la cantidad de puestos de trabajo que generan. Los negocios en funcionamiento han generado alrededor de 2,9 puestos de trabajo después del proyecto, en comparación al 1.9 de empleos antes del proyecto. Consecuentemente, a nivel sectorial, la situación se mantiene en aumento en los tres sectores más frecuentes en los negocios, así, los



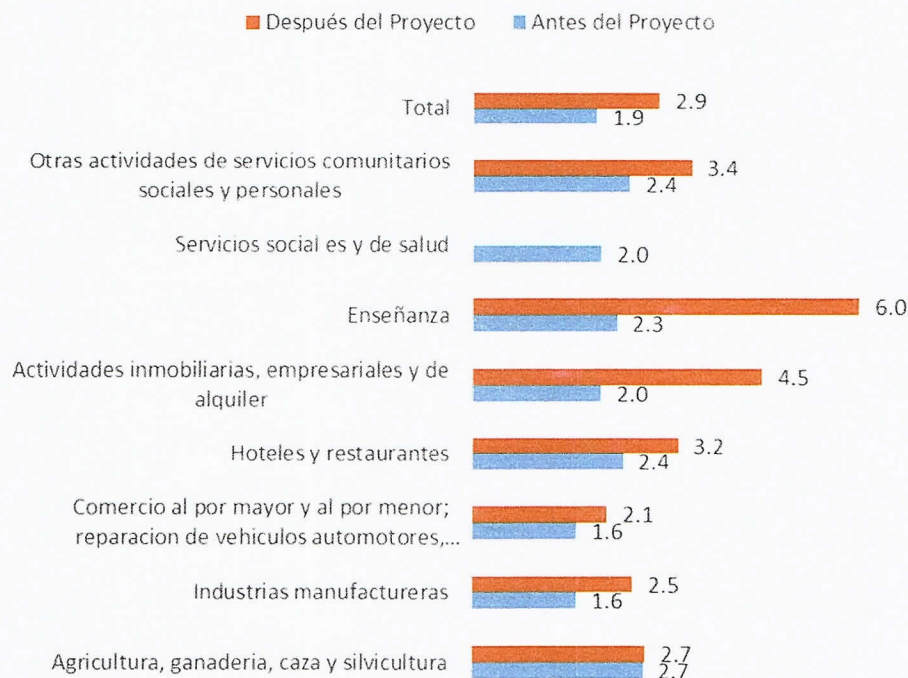
³ Las estimaciones de ganancias no consideran el sueldo del emprendedor por la gestión del negocio. Ello debido a que ninguno de los emprendedores se ha establecido un sueldo fijo por su labor. En ese sentido, es de esperarse que la ganancia real sea menor a la presentada.

⁴ Esta situación se presenta de manera recurrente en todos los giros de negocios, en las entrevistas se verificó que los temas de gestión de negocios en el registró y calculó de sus egresos e ingresos fueron los temas que se prestaron mayores dificultades.



negocios en el sector de industrias manufactureras generan un promedio de 2,5 puestos de trabajo, los de comercio genera 2,1 y hoteles y restaurantes 3.2 puestos de trabajo.

GRÁFICO 3-6: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: NUMERO DE TRABAJADORES, A ABRIL 2018.



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL

Respecto a los trabajadores según temporalidad, los negocios con trabajadores eventuales y permanentes se han incrementado más de la mitad, de 1,5 a un 2,4 trabajadores eventuales y de 1,8 a 2,3 trabajadores permanentes. Por otro lado, se observa que el empleo familiar remunerado ha aumentado ligeramente de 1,4 a 1,6 trabajadores por negocio.

En el financiamiento de los negocios, se observa que la importancia de los recursos propios se mantiene (71,9%), seguida de un 20,7% obtenida de préstamos del sistema financiero (bancos) y de familiares o amigos un 9,9%.

CUADRO 3.10: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE FACTORES, A ABRIL 2018.



Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Contratación de trabajadores		
Negocio con trabajadores	101	120
Promedio de trabajadores	1,96 (1,21)	2,9 (2,6)
Contratación de trabajadores eventuales		
Negocio con trabajadores eventuales	40	64
Promedio de trabajadores eventuales (1/).	1,5 (1,2)	2,4 (2,6)
Contratación de trabajadores permanentes		
Negocio con trabajadores permanentes	75	89
Promedio de trabajadores permanentes (1/).	1,8 (1,2)	2,3 (1,7)



Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Contratación de trabajadores familiares remunerados		
Negocio con trabajadores familiares remunerados	16	42
Promedio de trabajadores familiares remunerados (1/).	1,4 (0,5)	1,6 (0,7)
Contratación de trabajadores familiares No Remunerados		
Negocio con trabajadores familiares No Remunerados	54	38
Promedio de trabajadores familiares No Remunerados	1,6 (0,9)	1,6 (0,8)
Contratación de trabajadores no familiares		
Negocio con trabajadores no familiares	48	63
Promedio de trabajadores no familiares (1/).	2,0 (1,1)	3,0 (3,1)
Promedio de ventas anuales por trabajador (S./año/trabajador)		
Monto de venta por trabajador	41 278,5	40 215,78
Forma de financiamiento del negocio.		
Recursos Propios	69,5	71,9
Recursos de familiares / amigos	27,1	9,9
Préstamo de proveedores	3,4	9,9
Préstamo de clientes	-	4,1
Préstamo de Bancos	20,3	20,7
Préstamo de Cajas Munic, / Rurales	5,1	5,8
Préstamo de ONG	0,8	0,8
Otros	3,4	0,0
Total	100,0	100,0

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

Fuente: Ficha Socio Económica y de Empeñamiento, marzo – abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.3.6. Vinculación con el mercado de bienes.

En cuanto a los clientes, se observa que la importancia de los consumidores individuales aún continúa teniendo la mayor importancia pues más del 77,7% de negocios tiene este tipo de clientes. Sin embargo, se evidencia un aumento de clientes como: tiendas comerciales (de un 4,2% a un 9,1%), empresas de producción (5,1% a un 9,1%) y Estado (4,2% a 6,6%) fortaleciéndose la vinculación con el mercado y sus necesidades de consumo.

Por otro lado, algunos beneficiarios(as) han incrementado ligeramente su ámbito de cobertura, pues ahora existe más negocios con clientes a nivel provincial (24,0% al término del proyecto versus 18,6% al inicio del mismo) y a nivel nacional.

Complementariamente, la competencia a nivel de negocio, representa en promedio 6,1 empresas del mismo giro en el lugar.



**CUADRO 3.11: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE BIENES, A ABRIL 2018. (PORCENTAJE)**

	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Principales clientes. 1/				
Ambulantes	6	3,4	9	5,0
Mayoristas	7	4,2	5	2,5
Consumidores individuales	108	64,4	147	77,7
Tiendas comerciales	7	4,2	17	9,1
Empresas de producción	9	5,1	17	9,1
Estado	7	4,2	13	6,6
Agente / empresa exportadora	3	1,7	0	0,0
Familiares / amigos / vecinos	83	49,2	58	30,6
Otros	24	14,4	8	4,1
Total	168	100,0	189	100,0
Procedencia de principales clientes. 1/				
Distrito donde está ubicado el negocio	128	76,3	81	43,0
Provincia donde está ubicado el negocio (incluye alternativa anterior)	31	18,6	45	24,0
Región donde está ubicado el negocio	23	13,6	20	10,7
En otras regiones	20	11,9	30	15,7
En el extranjero	14	8,5	13	6,6
Total	168	100,0	189	100,0
Empresas del mismo giro en el lugar				
Promedio de N° empresas		5		6,1
Desviación típica		9,1		9,7

1/ Respuesta múltiple.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

En cuanto a los motivos por los que el negocio se ubica en esa zona, se debe principalmente a que el negocio está ubicado en la vivienda (37,2%) y es una zona céntrica y comercial (19%) para el negocio. Entre otros motivos figuran, la cercanía de la vivienda (6,6%), los clientes están cerca (5,8%), el pago de servicios como el alquiler del local es económico (2,5%), varias empresas se ubican aquí (2,5%), entre otros.

CUADRO 3.12: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS EN LA ELECCIÓN DEL LUGAR DEL NEGOCIO, A ABRIL 2018. (PORCENTAJE)

	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Motivos en la elección del lugar del negocio.				
Porque mi negocio está en mi casa	70	41,5	70	37,2%
Porque está cerca de mi casa	9	5,1	13	6,6%
Es una zona muy céntrica y comercial	60	35,6	36	19,0%
Los proveedores están cerca	3	1,7	0	0,0%
Los clientes están cerca	36	21,2	11	5,8%
Varias empresas del mismo rubro se ubican aquí	3	1,7	5	2,5%
Es más económico el pago de servicios (alquiler de local, otros)	16	9,3	5	2,5%
Otro	23	13,6	50	26,4%
Total	168	100,0	189	100,0%

1/ Respuesta múltiple.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.





Una de las debilidades que se mantienen en los negocios es su aislamiento en relación a gremios y asociaciones de empresarios. No obstante, se puede notar una variación positiva en este aspecto, pues el 19,8% de negocios está afiliado a una organización frente al 3,4% identificado al inicio del Proyecto.

Los beneficiarios/as afiliados a alguna organización, manifiestan que las ventajas de la afiliación es principalmente la capacitación en mercado (16,7%).

CUADRO 3.13: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS QUE PERTENECEN A ALGUNA ORGANIZACIÓN, A ABRIL 2018. (PORCENTAJE)

	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Afiliación a organizaciones				
Si	16	9,3	38	19,8%
No	152	90,7	152	80,2%
Total	168	100,0	189	100,0%
Ventajas de la afiliación. 1/				
Acceder a información sobre nuevos clientes	3	18,2%	2	4,2%
Acceder a información sobre nuevos proveedores	1	9,1%	2	4,2%
Acceder a información sobre técnicas de producción	0	0,0	3	8,3%
Capacitación en mercado	6	36,4%	6	16,7%
Mejorar la calidad de mi producto	1	9,1%	2	4,2%
Otro	10	63,6%	23	62,5%
Total	16	100,0%	38	100,0%

1/ Respuesta múltiple.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.4. Participación en el Proyecto.

En general, la gran mayoría de los beneficiarios corroboran haber recibido las capacitaciones ofrecidas por el Proyecto; adicionalmente, más de la mitad (57,4%) declara haberlas culminado mientras que un 42,6% restante afirma no haber participado en todas las sesiones, las principales razones fueron la poca disponibilidad de tiempos a causa del trabajo, estudios, la presencia de problemas familiares o de salud y los horarios de capacitación no encajaban con sus horarios disponibles.



Así mismo, sobre el contenido y las horas de las capacitaciones, el 70,6% de beneficiarios/as, asegura que fueron suficientes para implementar y fortalecer su negocio. Respecto a los temas de capacitación que se debieron profundizar y dedicar más horas fueron manejo de herramientas para administrar el negocio, seguido de búsqueda de nuevos clientes, identificación de fortaleza y debilidades del negocio, gestionar a proveedores y buscar financiamiento.

**CUADRO 3.14: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION EN LAS CAPACITACIONES, A ABRIL 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)**

Indicador	Idea de Negocio		Negocio en Marcha		Total	
	N	%	N	%	N	%
Culminó la capacitación						
Sí culminó	20	39,4%	106	63,0%	127	57,4%
No culminó	31	60,6%	63	37,0%	94	42,6%
No participó de las capacitaciones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	52	100,0%	169	100,0%	220	100,0%
Motivos de no culminación de la capacitación						
Mis estudios me lo impidieron	5	15,0%	8	12,5%	13	13,3%
Mi trabajo me lo impidió	6	20,0%	14	22,5%	20	21,7%
No me gusto la capacitación	2	5,0%	0	0,0%	2	1,7%
Los horarios de la capacitación no me convenían	3	10,0%	11	17,5%	14	15,0%
El lugar de la capacitación quedaba lejos	0	0,0%	2	2,5%	2	1,7%
Problemas familiares y/o de salud impidieron que continúe	6	20,0%	19	30,0%	25	26,7%
Otros	9	30,0%	9	15,0%	19	20,0%
Total de beneficiarios que no culminaron la capacitación	31	100,0%	63	100,0%	94	100,0%
Percepción sobre el contenido y duración de la capacitación						
Si, contenido y horarios fueron suficientes para fortalecer mi negocio	14	69,2%	75	70,6%	89	70,4%
No fueron suficientes	6	30,8%	31	29,4%	38	29,6%
Total de participantes en capacitaciones	20	100,0%	106	100,0%	127	100,0%
Percepción sobre los temas de la capacitación						
Como crear un negocio	2	25,0%	0	0,0%	2	4,2%
Como formalizar un negocio	0	0,0%	3	10,0%	3	8,3%
Como buscar financiamiento	0	0,0%	5	15,0%	5	12,5%
Como gestionar a mis proveedores(negociar)	2	25,0%	6	20,0%	8	20,8%
Identificación de fortaleza y debilidades del negocio	0	0,0%	8	25,0%	8	20,8%
Búsqueda de nuevos clientes y mercados	3	50,0%	5	15,0%	8	20,8%
Identificación de necesidades del negocio	2	25,0%	3	10,0%	5	12,5%
Manejo de herramientas para administrar el negocio	5	75,0%	14	45,0%	19	50,0%
Otro	5	75,0%	8	25,0%	13	33,3%
Total que consideran que contenidos y horarios no fueron suficientes	6	100,0%	31	100,0%	38	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.



Respecto a la elaboración de los planes de negocios, se observa que el 49,6% llegó a concluirlo, y el 19,1% no logró a terminarlo. Asimismo, se observa que el 41,8% participó en el concurso para acceder al capital semilla; del cual, el 44,1% declara haber ganado dicho capital, y lo invirtió en insumos y servicios para el mejoramiento o fortalecimiento de su negocio.

**CUADRO 3.15: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION EN PLANES Y CONCURSO, A ABRIL 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)**

Indicador	Idea de Negocio		Negocio en Marcha		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Beneficiarios que elaboraron un plan de negocios / Mejora en el proyecto						
Si, lo elaboré y lo terminé	11	21,2%	98	58,3%	109	49,6%
Si, lo elaboré, pero no lo terminé	16	30,3%	27	15,7%	42	19,1%
No elaboré el plan de negocios	25	48,5%	44	25,9%	69	31,2%
Total	52	100,0%	169	100,0%	220	100,0%
Tipo de plan elaborado						
Fue para crear un negocio	13	47,1%	11	8,8%	23	15,5%
Fue para fortalecer el negocio que ya tengo	14	52,9%	114	91,3%	128	84,5%
Total de beneficiarios que elaboraron planes de negocios	27	100,0%	125	100,0%	152	100,0%
Beneficiarios que participaron para obtener capital semilla						
Si, participé	14	27,3%	78	46,3%	92	41,8%
No participé	38	72,7%	91	53,7%	128	58,2%
Total	52	100,0%	169	100,0%	220	100,0%
Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla						
Si	3	22,2%	38	48,0%	41	44,1%
No	11	77,8%	41	52,0%	52	55,9%
Total de beneficiarios que participaron en concurso	14	100,0%	78	100,0%	92	100,0%
Destino el capital semilla						
Lo invertí en el negocio	3	100,0%	31	83,3%	34	84,6%
Otro (nos dieron máquinas, mobiliario, etc.)	0	0,0%	6	16,7%	6	15,4%
Total de beneficiarios que obtuvieron capital semilla	3	100,0%	38	100,0%	41	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Por otro lado, sin considerar si ganaron o no el premio de capital semilla, se observó que el 34,0% de beneficiarios ha iniciado o implementado su plan de negocios o mejora, y aquellos que no han podido implementar sus negocios refieren no contar con los recursos económicos, así como también, consideran que necesitan más capacitación para implementarlos. No obstante, de este grupo, el 69,9% manifiesta voluntad para implementar su plan posteriormente, aunque para ello requerirán más tiempo y recursos económicos para llevarlo a cabo.

CUADRO 3.16: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION EN PLANES Y CONCURSO, A ABRIL 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Idea de Negocio		Negocio en Marcha		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Beneficiarios que implementaron su plan de negocios						
Si, inicié la implementación recientemente	3	6,1%	14	8,3%	17	7,8%
Si, ya está operando	6	12,1%	52	30,6%	58	26,2%
No, he podido implementar mi plan	42	81,8%	103	61,1%	145	66,0%
Total	52	100,0%	169	100,0%	220	100,0%





Indicador	Idea de Negocio		Negocio en Marcha		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Motivos de la no implementación de planes						
No tengo recursos económicos para implementarlos	2	3,7%	48	47,0%	50	34,4%
Necesito más capacitación para implementarlo	13	29,6%	20	19,7%	33	22,6%
No me interesa implementarlo	2	3,7%	2	1,5%	3	2,2%
Otro	27	63,0%	33	31,8%	59	40,9%
Total de beneficiarios que no implementaron sus planes	42	100,0%	103	100,0%	145	100,0%
Interesado en implementar su plan posteriormente						
Si	23	55,6%	78	75,8%	102	69,9%
No	13	29,6%	17	16,7%	30	20,4%
No responde	6	14,8%	8	7,6%	14	9,7%
Total	42	100,0%	103	100,0%	145	100,0%
Factores que tendrían que ocurrir para implementar el plan						
Tener más recursos económicos	0	0,0%	3	18,2%	3	10,5%
Tener más tiempo	3	25,0%	2	9,1%	5	15,8%
Otro	9	75,0%	13	72,7%	22	73,7%
Total	13	100,0%	17	100,0%	30	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.5. Satisfacción de los beneficiarios sobre el proyecto.

Respecto al nivel de satisfacción de los beneficiarios en cuanto al Proyecto, pues entre el 16,5% y 50,7% declaran estar muy satisfechos respecto a las diversas actividades en las que participaron. Los temas que reflejan mayor satisfacción son: los horarios de las capacitaciones, la comprensión de los cursos de capacitación, claridad de los requisitos para ingresar al proyecto, tiempo que duraron las capacitaciones y la ayuda que tuvieron para resolver sus dudas durante todo momento del proyecto.

No obstante, también se puede observar un grupo de personas (entre 0,7% al 10,7% del total) que manifiestan indiferencia o insatisfacción a las actividades realizadas, particularmente las asistencias técnicas recibidas y en la elaboración de los planes de negocio y mejora.

CUADRO 3.17: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO, A ABRIL 2018. (PORCENTAJE)

	Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Total
La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto.	45,7%	31,4%	15,7%	3,6%	3,6%	100,0%
La comprensión de los cursos de capacitación.	46,4%	35,7%	14,3%	2,9%	0,7%	100,0%
El tiempo que duraron las capacitaciones.	40,0%	35,7%	15,0%	7,9%	1,4%	100,0%
Los horarios de las capacitaciones.	50,7%	23,6%	12,9%	11,4%	1,4%	100,0%



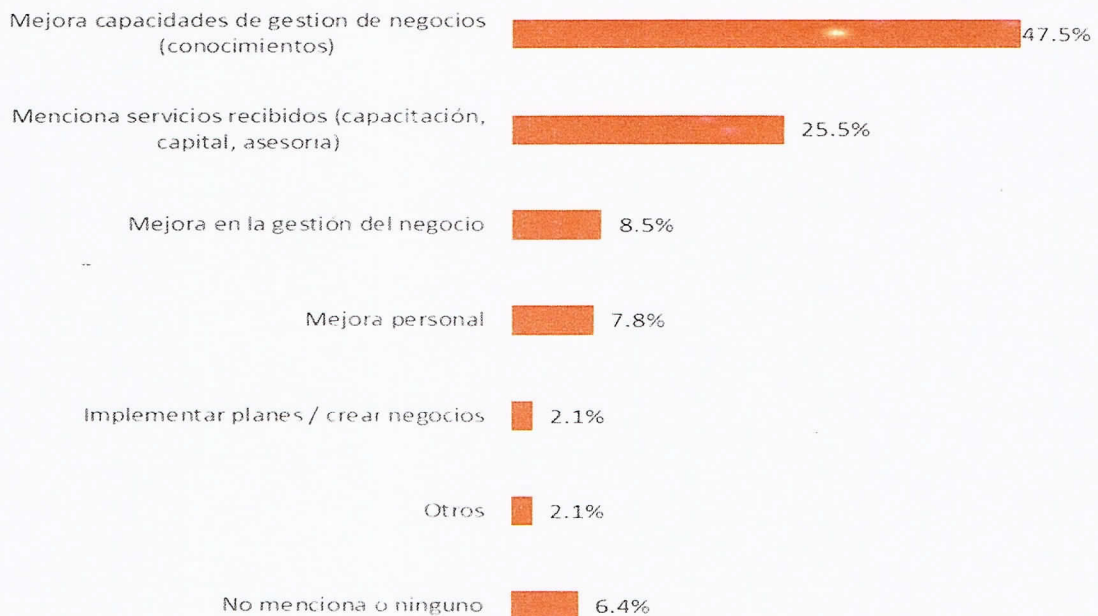


	Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Total
La ayuda para elaborar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	30,7%	22,8%	34,6%	7,1%	4,7%	100,0%
Las asistencias técnicas para implementar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	16,5%	21,5%	38,0%	13,2%	10,7%	100,0%
La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto.	34,1%	39,9%	17,4%	6,5%	2,2%	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.

Según los encuestados, el beneficio más importante generado por el Proyecto tiene que ver con las mayores capacidades generados para la gestión del negocio (47,5%), el acceso a servicios recibidos como capacitaciones y asesorías (25,5%) y la mejora en la gestión del negocio (8,5%).

GRÁFICO 3-7: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIO MÁS IMPORTANTE GENERADO POR EL PROYECTO, A ABRIL 2018. (PORCENTAJE)



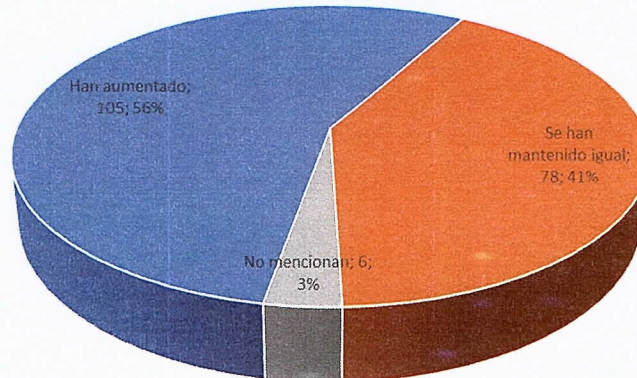
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.



Adicionalmente, del total de beneficiarios que tienen negocios en funcionamiento al término del proyecto (189), el 56% (105) declara que sus ingresos se han incrementado desde su participación en el proyecto; mientras que un 41% declara que éstos se han mantenido constantes.



GRÁFICO 3-8: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: PERCEPCIÓN DE CAMBIO EN LAS VENTAS A PARTIR DE SU INSCRIPCIÓN EN EL PROYECTO EN BENEFICIARIOS CON NEGOCIOS EN FUNCIONAMIENTO AL TÉRMINO DEL PROYECTO, A ABRIL 2018. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.

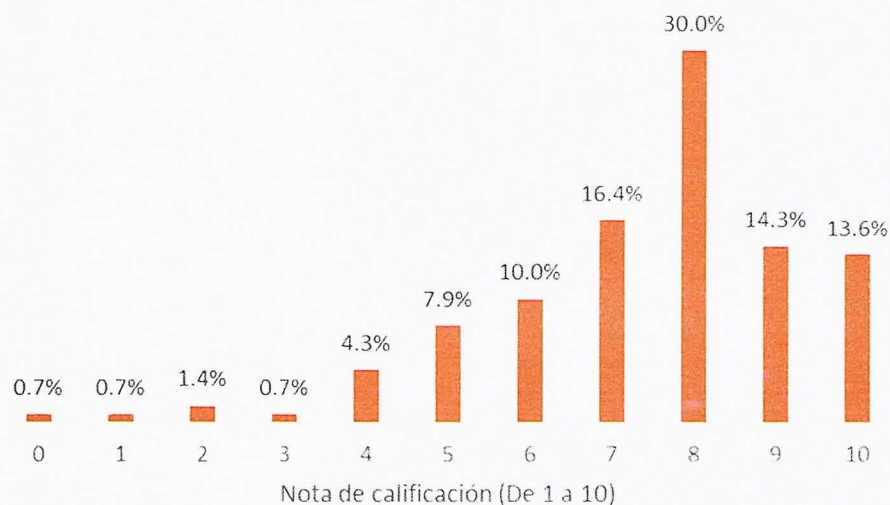
Los beneficiarios/as han dado una calificación promedio de 7,4 al Proyecto. Considerando una nota máxima de 10 y dividiendo la escala en 5 niveles desde muy malo a muy bueno, podríamos valorar que los beneficiarios/as consideran al proyecto como “BUENO”.

CUADRO 3.18: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: CALIFICACIONES QUE OTORGAN LOS BENEFICIARIOS/AS AL PROYECTO, A ABRIL 2018. (PORCENTAJE)

	Idea de Negocio	Negocio en Marcha	Total
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	7,2 (2,0)	7,5 (1,9)	7,4 (2,0)

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.

GRÁFICO 3-9: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: DISTRIBUCIÓN DE CALIFICACIONES QUE OTORGAN LOS BENEFICIARIOS/AS AL PROYECTO, A ABRIL 2018.



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.





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

CUADRO 3.19: REGIÓN CAJAMARCA: CUADRO COMPARATIVO DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO.

Indicador	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación final
PROPÓSITO				
200 hombres y mujeres de los distritos de Baños del Inca, y Cajamarca, de la Provincia de Cajamarca, Departamento Cajamarca, con idea de negocio o negocio propio en marcha mejoran sus capacidades emprendedoras.				
200 emprendedores mejoran sus capacidades emprendedoras.	Nº de beneficiarios que mejoran sus capacidades	200	0	204 ⁵
100 negocios incrementan sus ingresos, mejorando la gestión de sus negocios.	Nº de negocios que incrementan sus ingresos, mejorando la gestión de sus negocios	100	0	105 ⁶
	Monto mensual promedio de ingresos por ventas de beneficiarios "Negocios en marcha"	-	5 513,4	5 524,2 ⁷
	Monto mensual promedio de ingresos netos de beneficiarios "Negocios en marcha"	-	1 678,7	2 290,0 ⁸
50 nuevos negocios creados (40 con capital propio y 10 con capital semilla).	Nº de beneficiarios "Ideas de negocio" que implementan nuevos negocios	50	0	9 ⁹
	Nº de beneficiarios "Ideas de negocio" que implementan nuevos negocios con capital propio	40	0	6 ¹⁰
	Nº de beneficiarios "Ideas de negocio" que implementan nuevos negocios con capital semilla proporcionado por el proyecto	10	0	3 ¹¹
50 negocios en marcha fortalecidos (40 con capital propio y 10 con capital semilla).	Nº de beneficiarios "Negocios en marcha" que implementan su plan de mejora	50	0	66 ¹²
	Nº de beneficiarios "Negocios en marcha" que implementan su plan de mejora con capital propio	40	0	28 ¹³
	Nº de beneficiarios "Negocios en marcha" que implementan su plan de mejora con capital semilla proporcionado por el proyecto	10	0	38 ¹⁴

⁵ Ver cuadro 3.20.

⁶ Ver gráfico 3-8.

⁷ Ver acápite 3.1.3.4.

⁸ Ver acápite 3.1.3.4.

⁹ Ver cuadro 3.16

¹⁰ Estimado a partir de la diferencia del número de beneficiarios "Ideas de Negocios" que implementan planes, 9, (cuadro 3.16) con el número de ganadores del capital semilla, 3, (cuadro 3.15).

¹¹ Corresponde a beneficiarios "ideas de negocios" que declararon haber recibido capital semilla del proyecto. Ver cuadro 3.15.

¹² Ver cuadro 3.16

¹³ Estimado a partir de la diferencia del número de beneficiarios "Negocios en marcha" que implementan planes, 66, (cuadros 3.16) con el número de ganadores del capital semilla, 38, (cuadro 3.25).

¹⁴ Corresponde a beneficiarios "negocios en marcha" que declararon haber recibido capital semilla del proyecto. Ver cuadro 3.15.





Indicador	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación final
20 emprendedores implementan su negocio con capital semilla por un monto total de S/ 88,000.	Nº de beneficiarios que implementan sus planes con capital semilla proveniente de los recursos provistos por Fondoempleo	20	0	20 ¹⁵
50 negocios fortalecidos reducen su tasa de mortalidad al 50%.	Numero de negocios fortalecidos reducen su tasa de mortalidad	50	0	168 ¹⁶
	Tasa de mortalidad en negocios en marcha	50%	Sin información	8,2% ¹⁷
COMPONENTE 1. Capacitación en gestión de negocios a hombres y mujeres de los distritos de Baños del Inca, y Cajamarca, de la Provincia de Cajamarca, Departamento Cajamarca.				
100 emprendedores con IDEAS DE NEGOCIO capacitados en gestión de negocios (9º mes del proyecto de ejecución del proyecto)	Nº de beneficiarios "Ideas de negocio" capacitados	100	0	52 ¹⁸
	Nº de beneficiarios "Ideas de negocio" que culminan capacitación	100	0	20 ¹⁹
100 emprendedores con NEGOCIOS EN MARCHA en marcha capacitados en gestión de negocios (9º mes del proyecto de ejecución del proyecto)	Nº de beneficiarios "Negocios en marcha" capacitados	100	0	169 ²⁰
	Nº de beneficiarios "Negocios en marcha" que culminan capacitación	100	0	106 ²¹
150 planes de negocio y planes de mejora diseñados y elaborados (al 11º mes del proyecto de ejecución del proyecto)	Nº de planes de negocios y planes de mejora elaborados y culminados por beneficiarios	150	0	109 ²²
	Nº de planes de negocios elaborados y culminados por beneficiarios "Ideas de negocio"	-	0	11 ²³
	Nº de planes de mejora elaborados y culminados por beneficiarios "Negocios en marcha"	-	0	98 ²⁴
COMPONENTE 2. Implementación de emprendimientos				
	Nº de beneficiarios que implementan planes de negocios y planes de mejora con capital semilla provistos por Fondoempleo y capital propio	20	0	20 ²⁵



¹⁵ Padrón de beneficiarios a diciembre de 2017.

¹⁶ Correspondiente al los negocios en funcionamiento al inicio del proyecto (ver acápite 3.1.3.1).

¹⁷ Resultado de dividir 14 beneficiarios "Negocios en marcha" que no tienen negocios al término del proyecto entre los beneficiarios "Negocios en marcha" al inicio del proyecto.

¹⁸ Ver cuadro 3.14.

¹⁹ Ver cuadro 3.14

²⁰ Ver cuadro 3.14

²¹ Ver cuadro 3.14

²² Ver cuadro 3.15

²³ Ver cuadro 3.15

²⁴ Ver cuadro 3.15

²⁵ Ver cuadro 3.21



Indicador	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación final
20 emprendedores con planes de negocio y planes de mejora implementados con capital semilla del proyecto y capital propio (19° mes del proyecto).	N° de beneficiarios con ideas de negocio que implementan sus planes de negocios con capital semilla provistos por Fondoempleo y capital propio	10	0	0 ²⁶
	N° de beneficiarios con negocios en marcha que implementan sus planes de mejora con capital semilla provistos por Fondoempleo y capital propio	10	0	20 ²⁷
80 emprendedores con planes de negocio y planes de mejora aprobados e implementados con capital propio (19° mes del proyecto).	N° de beneficiarios que implementan sus planes de negocios y planes de mejora con capital propio	80	0	34 ²⁸
	N° de beneficiarios con ideas de negocio que implementan sus planes de negocios con capital propio	-	0	6 ²⁹
	N° de beneficiarios con negocios en marcha que implementan sus planes de mejora con capital propio	-	0	28 ³⁰
100 emprendedores con ideas de negocio y negocios en marcha mejoran su negocio con asistencia técnica (19° mes del proyecto)	N° de beneficiarios con ideas de negocio y negocios en marcha que reciben asistencia técnica	100	0	Sin información

Nota: En relación al número de capacitados, el informe de evaluación estima la presencia de 221 capacitados de los cuales el 42,6% (127) han culminado su proceso de capacitación. Estas cifras difieren de lo informado por el proyecto en su informe correspondiente al tercer entregable donde señalan la presencia de 204 capacitados. Al respecto, las diferencias responden a la metodología de medición, específicamente en:

1. La modalidad de recojo de información: la evaluación emplea un cuestionario dirigido al beneficiario y en el informe no indica qué fuente emplea, aunque se presume que es el padrón de beneficiarios empleando como insumos los registros de asistencia.
2. La técnica empleada: la evaluación emplea la técnica de la encuesta empleando una muestra panel y el informe de la IE probablemente considere un censo teniendo como universo el padrón de beneficiarios al término del proyecto.
3. El universo de medición: la evaluación analiza sobre el padrón de beneficiarios al inicio del proyecto mientras que el informe lo realizaría sobre el padrón al término de proyecto, probablemente con diferencias entre uno y otro padrón, por la presencia de deserciones y nuevas incorporaciones.
4. El concepto de capacitado: la evaluación considera dos modalidades al capacitado (aquel que declara que asistió a las sesiones de capacitación) y al que culmina la capacitación (aquel que declara que ha asistido a la mayoría de sesiones); mientras que en el caso del informe de la IE no se indica cómo se considera a un capacitado.

Por último, los valores consignados en el componente 1 corresponden a los estimados en la evaluación considerando que la encuesta con muestra panel planteada en la metodología es la herramienta principal de recojo y análisis de información

Fuente: Documento de Proyecto. Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.



²⁶ Ver cuadro 3.21

²⁷ Ver cuadro 3.21

²⁸ Estimado a partir de la diferencia del número de beneficiarios que implementan planes, 75, (cuadros 3.16) con el número de ganadores del capital semilla, 41, (cuadro 3.15).

²⁹ Estimado a partir de la diferencia del número de beneficiarios "Ideas de Negocios" que implementan planes, 9, (cuadros 3.16) con el número de ganadores del capital semilla, 3, (cuadro 3.15).

³⁰ Estimado a partir de la diferencia del número de beneficiarios "Negocios en marcha" que implementan planes, 66, (cuadros 3.16) con el número de ganadores del capital semilla, 38, (cuadro 3.25).



3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto.

3.3.1. Efectividad.

3.3.1.1. Efectividad en la focalización de los beneficiarios.

En la focalización de los(as) beneficiarios(as), el equipo técnico del Proyecto utilizó el perfil planteado por el documento de proyecto para la convocatoria y selección de los jóvenes a participar en las capacitaciones ofrecidas³¹. Con el perfil definido, se procedió con la localización de los y las jóvenes en los distritos de intervención de Cajamarca y Baños del Inca.

Los criterios para la selección han sido los siguientes: jóvenes de con o sin estudios superiores mayores de 18 años y menores de 40 años; con ubicación del negocio o residencia en el ámbito de intervención del proyecto; con idea de negocio (incluyendo a negocios en etapa inicial con una antigüedad no mayor de 6 meses³²) o negocio en marcha con una máximo de funcionamiento de 2 años; en los rubros priorizados del proyecto (turismo, joyería, agroindustria, gastronomía, artesanías, comercio y servicios); y contar con capital propio para implementar una idea de negocio o mejorar en el negocio.

Las actividades de focalización, fueron desarrolladas con las siguientes acciones:

1. Promoción y difundir el servicio (10/10)
2. Conferencias y Charlas (20/20)
3. Registro de participantes (350/500)
4. Verificar información y documentación (320/412)
5. Selección de los(as) beneficiarios(as) a capacitar (222/257)

3.3.1.2. Efectividad en la selección de beneficiarios

Para la selección de los y las jóvenes beneficiarios/as se realizó en base de un conjunto de criterios establecidos en el perfil definido, se hizo la verificación en campo con el fin de cumplir con los requerimientos de: lugar de residencia o ubicación de negocio, rubro del negocio y tiempo de antigüedad del negocio.

El procedimiento aplicado fue el que se propuso en el documento de formulación. Primero, se ha realizado un llenado de fichas de inscripción en la que se describe la idea de negocio o negocio en marcha, seguido de entrevistas para determinar la habilidad de emprender, conocimiento previo o especializado de su negocio y compromiso con la capacitación.



El equipo técnico refiere para llegar a las entrevistas se pasaron por intensas etapas de focalización selección, así mismo hubo un grupo de personas que se enteraron de la convocatoria, acercándose

³¹ No obstante, durante la fase de implementación, se realizó un ajuste a la definición de beneficiarios con "Idea de Negocio" mediante la cual se incluye a beneficiarios con negocios de hasta 6 meses de antigüedad.

³² Según entrevistas al equipo técnico, se identifica la presencia de una flexibilización en la definición de idea de negocio mediante la cual se incluye a beneficiarios con negocios en inicio (hasta 6 meses de antigüedad) como parte de este tipo de beneficiarios. Cabe señalar que, los entrevistados refieren que este cambio fue consensuado con el gestor de Fondoempleo y que tuvo como objetivo asegurar una mayor tasa de negocios en funcionamiento al final del Proyecto.



a solicitar información directamente a las oficinas del Proyecto y otras a través del grupo de focalizadores que visitaron sus negocios. Además, las entrevistas realizadas se pudieron determinar una participación comprometida de los beneficiarios en las diversas actividades convocadas por la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca. Finalmente, con las actividades de difusión tanto de las charlas, conferencias, visitas a los negocios, la difusión a través de los medios de comunicación y canales de comunicación de ha podido identificar a 500 interesados.

Cabe señalar que, en la mayoría de casos se ha respetado los criterios de selección. Sin embargo, se encuentran que en un 18% de beneficiarios no se ha respetado la edad límite permitida, pues éstos contaban con más de 40 años; al respecto, no se han encontrado evidencias que indiquen la aceptación de este grupo de personas como beneficiarios por parte de Fondoempleo. Adicionalmente, se identifica la presencia de una flexibilización en la definición de idea de negocio, pues, se han considerado como beneficiarios con ideas de negocios a aquellas personas que tienen negocios en etapa inicial con una antigüedad no mayor de seis meses; según entrevistas al equipo técnico, este cambio fue consensuado con el gestor de Fondoempleo y que tuvo como objetivo asegurar una mayor tasa de negocios en funcionamiento al final del Proyecto.

3.3.1.3. Efectividad en la capacitación en planes de negocios y planes de mejora

Luego de ser seleccionados/as los y las jóvenes beneficiarios/as del Proyecto, se continuo con el inicio a las capacitaciones.

La metodología desarrollada en las capacitaciones fue CEFÉ, para el desarrollo de competencia profesional en la formación de empresarios, siendo aplicada en los 3 módulos: i) fortalecimiento de competencias blandas, ii) capacitación en gestión de negocios, iii) capacitación y asesoramiento para la elaboración de planes de negocio/mejora. El desarrollo de las capacitaciones, estuvo bajo la responsabilidad de la IE, la cual realizó la convocatoria y selección de los consultores/as para los distintos módulos de capacitación, asesoría para la elaboración del plan de negocio o de mejora y asesoría técnica. Los(as) beneficiarios(as) para las capacitaciones estuvieron distribuidos en 9 grupos de 25 personas, siendo estas desarrolladas en las sedes de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca y en la Municipalidad Distrital de Baños del Inca.

A partir de este esquema y según los informes del proyecto, fueron 204 beneficiarios los que culminaron su capacitación en habilidades blandas de emprendimiento y gestión empresarial, avance que equivale al 102% de la meta programada; sin embargo, la encuesta aplicada a los beneficiarios indica que el 58,7% de los participantes ha culminado sus capacitaciones (ver acápite 3.1.4)



CUADRO 3.20: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DE LOS BENEFICIARIOS EN LAS CAPACITACIONES.

Actividad	Programada	Ejecutado
Beneficiarios/as capacitados en habilidades blandas	200	204
Beneficiarios/as capacitados en gestión empresarial	200	204
Beneficiarios/as que recibieron capacitaciones	200	204

Fuente: Informe de Ejecución de Entregable: 3° Entregable.



Las capacitaciones han estado divididas en tres módulos, con horas pedagógicas específicas para cada uno; distribuyéndose los participantes en 09 grupos para la capacitación: 7 grupos se realizaron en la Cámara de Comercio de Cajamarca y 2 grupos en la Municipalidad Distrital de Baños del Inca. Los 9 grupos empezaron cada uno de los módulos al mismo tiempo, en conjunto, no hubo diferencias en el mes de inicio.

En el documento del Proyecto se puntualiza los grupos, horas y sesiones correspondiente para las capacitaciones, el equipo técnico establecieron los horarios, el mismo que luego fue comunicado a los/las beneficiarios/as para su elección según su disponibilidad. Respecto, a la metodología, los(as) beneficiarios(as), señalan que fue dinámica, organizada, precisas y permitieron fortalecer sus capacidades, aunque, consideran que se hubiera desarrollado más temas teóricos con implicancias prácticas y ampliar las horas de gestión empresarial para los grupos con conocimientos básicos de gestión empresarial.

Los profesionales entrevistados del equipo técnico del proyecto, señalan que una de las debilidades en esta etapa fueron las siguientes: i) organizar los grupos de capacitación según los horarios disponibles, en lugar de organizarlos por el nivel educativo y por experiencia en emprendimiento, ii) desarrollar un plan de capacitación para el grupo de Baños de Inca o a los grupos con menor nivel educativo o con poca experiencia en los negocio, iii) las inasistencias por motivos laborales o personales. A pesar de ello, la implementación de las capacitaciones, en términos generales, se realizó según lo previsto.

3.3.1.4. Concurso del capital semilla

Después de concluir los 3 módulos de capacitaciones, se terminaron de elaborar los planes de negocio para las ideas de negocio y planes de mejora para los negocios en marcha, para dar paso al concurso del capital semilla. Para ello se siguieron 3 pasos, según el documento del Proyecto:

- Revisión y evaluación del plan de negocio o plan de mejora.
- Exposición del plan de negocio o plan de mejora del emprendedor.
- Premiación

El concurso de capital semilla se realizado al finalizar la capacitación y asesoría para la elaboración de los planes de negocio/mejora, para el concurso los planes deben ser aprobados durante su preselección. Los jurados seleccionados para esta etapa del proyecto, según el documento está conformado por 2 representantes de instancias estatales y un representante de los empresarios locales: Ministerio de Agricultura, Ministerio de Producción y Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.



Respecto al capital semilla, fueron 20 los/las ganadores/as. El capital semilla fue entregado a través de fondos no reembolsables y fueron entregados en 2 partidas en bienes o adquisiciones que asciendan a un monto de S/.2,200.00 por adquisición, los cuales recibirán acompañamiento en el proceso de adquisición, los productos adquiridos después de una semana del concurso fueron



cofinanciados con los(as) beneficiarios(as), siendo esta información corroborada en las entrevistas; los/las ganadores/as presentaron cotizaciones con proveedores de la zona o de la ciudad de Lima que se han formales, se evaluaba los precios y que las empresas se han confiables para ello se contó con el acompañamiento técnico del equipo técnico.

CUADRO 3.21: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: CONCURSO Y CAPITAL SEMILLA.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Concurso de planes de negocios	10	0
Concurso de planes de mejora	10	20
Ganadores de capital semilla	20	20

Fuente: Informe de Ejecución de Entregable: 3° Entregable. y entrevista a equipo técnico.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Cabe señalar que el equipo del Proyecto gestionó aportes del gobierno municipal que fueron destinados a entregar incentivos monetarios a los 20 concursantes que fueron precalificados en el concurso pero que no lograron acceder al capital semilla de Fondoempleo. En total, el municipio aportó un monto de S/. 50 000 destinado al concurso de planes.

3.3.2. Eficacia.

3.3.2.1. Eficacia a nivel de propósito.

En relación a los indicadores de propósito, la evaluación evidencia el cumplimiento de 5 metas del proyecto de un total de 6 planteadas.

En primer lugar, según los registros del proyecto, éste ha alcanzado un 104% de cumplimiento de meta en el indicador referido a la cantidad de beneficiarios que mejoran sus capacidades, ello, en tanto, el proyecto capacitó a un total de 204 personas (de una meta de 200). Sin embargo, según la encuesta aplicada a los beneficiarios, sólo el 42,6% de los capacitados habría culminado sus capacitaciones, es decir, 126 personas.

En segundo lugar, ha conseguido que 105 negocios fortalecidos que ya existían antes del proyecto logren incrementar sus ingresos netos. Al respecto, la evaluación ha evidenciado que los ingresos mensuales netos de los negocios en marcha han pasado de S/. 1 678,7 a S/. 2 290,0; no obstante, los ingresos brutos o las ventas se han mantenido casi constante principalmente por el poco dinamismo económico que la región viene atravesando durante los últimos años.



En tercer lugar, ha conseguido que 66 negocios en marcha (132% de lo programado) se consoliden aún más, cifra superior a los 50 negocios esperados, ello gracias a la implementación de planes de mejora de los cuales 38 se financiaron con capital semilla (20 con recursos de fondoempleo y el restante con fondos municipales) y 28 con capital propio. En contraposición, la meta respecto a los negocios creados ha tenido un precario desempeño, pues sólo 9 negocios (18% de lo programado) fueron (3 con recursos municipales y 6 con capital propio) creados de los 50 esperados; sin embargo, esto responde al cambio de definición de “beneficiarios con ideas de negocios” (mencionado en el



acápite 3.3.1.1) mediante la cual el equipo del proyecto consideró a beneficiarios con negocios de hasta 6 meses de antigüedad como "ideas de negocios". Si analizamos ambas metas de manera conjunta, vemos que el proyecto ha alcanzado el 77% de su meta esperada, pues ha contribuido a fortalecer o crear 75 negocios de los 100 esperados.

En cuarto lugar, se verifica que el proyecto logró que 20 emprendedores implementen sus planes de mejora con capital semilla provista por el financiamiento de Fondoempleo, indicando un 100% de cumplimiento en la meta esperada. Sin embargo, es preciso señalar que la gestión del proyecto logró que el Municipio financie adicionalmente la implementación de planes en otro grupo de 20 personas.

Por último, el proyecto ha contribuido que la tasa de mortalidad de los negocios en marcha (168 al inicio del proyecto) sea de apenas el 8,2%, al término del proyecto.

CUADRO 3.22: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE PROPÓSITO.

Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación
200 emprendedores mejoran sus capacidades emprendedoras.	Nº de beneficiarios que mejoran sus capacidades	200	0	204
100 negocios incrementan sus ingresos, mejorando la gestión de sus negocios.	Nº de negocios que incrementan sus ingresos, mejorando la gestión de sus negocios	100	0	105
	Monto mensual promedio de ingresos por ventas de beneficiarios "Negocios en marcha"	-	5 513,4	5 524,2
	Monto mensual promedio de ingresos netos de beneficiarios "Negocios en marcha"	-	1 678,7	2 290,0
50 nuevos negocios creados (40 con capital propio y 10 con capital semilla).	Nº de beneficiarios "Ideas de negocio" que implementan nuevos negocios	50	0	9
	Nº de beneficiarios "Ideas de negocio" que implementan nuevos negocios con capital propio	40	0	6
	Nº de beneficiarios "Ideas de negocio" que implementan nuevos negocios con capital semilla proporcionado por el proyecto	10	0	3
50 negocios en marcha fortalecidos (40 con capital propio y 10 con capital semilla).	Nº de beneficiarios "Negocios en marcha" que implementan su plan de mejora	50	0	66
	Nº de beneficiarios "Negocios en marcha" que implementan su plan de mejora con capital propio	40	0	28
	Nº de beneficiarios "Negocios en marcha" que implementan su plan de mejora con capital semilla proporcionado por el proyecto	10	0	38
20 emprendedores implementan su negocio con capital semilla por un monto total de S/ 88,000.	Nº de beneficiarios que implementan sus planes con capital semilla proveniente de los recursos provistos por Fondoempleo	20	0	20
50 negocios fortalecidos reducen su tasa de mortalidad al 50%.	Numero de negocios fortalecidos reducen su tasa de mortalidad	50	0	168
	Tasa de mortalidad en negocios en marcha	50%	Sin información	8,2%

Tomado del acápite 3.2.





3.3.2.2. Eficacia a nivel de componentes.

Según la encuesta aplicada a los beneficiarios del Proyecto, se estima que el 100% de los beneficiarios que fueron seleccionados para la capacitación participaron de las mismas; sin embargo, sólo el 57,4% de ellas lograron culminar el proceso de formación, quedando un 42,6% que no logró culminar.

Analizando sobre la base de los 222 beneficiarios analizados en el estudio de base y la evaluación final, se estima que son 20 los beneficiarios con idea de negocios y 106 con negocios en marcha que lograron culminar la capacitación, cifras que generan un nivel de cumplimiento de 20% y 106% para cada tipo de beneficiario, respectivamente. Evaluándolo de manera conjunta, vemos que el nivel de cumplimiento asciende a un 63% (126 capacitados de 200 programados). Los motivos de este nivel de desempeño tienen que ver la poca disponibilidad de tiempo de los beneficiarios a causa de sus trabajos o estudios, la presencia de problemas familiares o de salud y los horarios de capacitación que no encajaban con sus horarios disponibles.

El proyecto se propuso que 150 beneficiarios elaboren sus planes de negocios. Según la encuesta de evaluación, fueron 151 los que elaboraron sus planes de negocios dando a entender que el proyecto habría cumplido su meta propuesta (101%). Sin embargo, si consideramos que los planes debían ser elaborados y culminados, el cumplimiento del proyecto desciende a un nivel de 72,3%, equivalente a un total de 109 beneficiarios de los cuales 11 son del grupo de "ideas de negocio" y 98 pertenecen al de "negocios en marcha"

CUADRO 3.23: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL COMPONENTE 1.

Indicador de componente 1	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación
100 emprendedores con IDEAS DE NEGOCIO capacitados en gestión de negocios (9° mes del proyecto de ejecución del proyecto)	N° de beneficiarios "Ideas de negocio" capacitados	100	0	52
	N° de beneficiarios "Ideas de negocio" que culminan capacitación	100	0	20
100 emprendedores con NEGOCIOS EN MARCHA en marcha capacitados en gestión de negocios (9° mes del proyecto de ejecución del proyecto)	N° de beneficiarios "Negocios en marcha" capacitados	100	0	169
	N° de beneficiarios "Negocios en marcha" que culminan capacitación	100	0	106
150 planes de negocio y planes de mejora diseñados y elaborados (al 11° mes del proyecto de ejecución del proyecto)	N° de planes de negocios y planes de mejora elaborados y culminados por beneficiarios	150	0	109
	N° de planes de negocios elaborados y culminados por beneficiarios "Ideas de negocio"	-	0	11
	N° de planes de mejora elaborados y culminados por beneficiarios "Negocios en marcha"	-	0	98

Tomado del acápite 3.2.



Continuando con la primera meta del componente 2, notamos que el proyecto ha logrado alcanzar el 100% de la meta planteada en la implementación de planes con capital semilla del proyecto,



entregando a 20 beneficiarios un capital semilla de S/. 4400 provenientes de los fondos proporcionados por Fondoempleo. Sin embargo, si consideramos que el proyecto logró gestionar la entrega de capital semilla con fondos del Municipio de Cajamarca, el nivel de cumplimiento sería del 200% debido a que otros 20 beneficiarios accedieron a capital semilla.

La segunda meta del componente 2 es referente a la implementación de planes con capital propio. Según la encuesta de evaluación a los beneficiarios, son 6 los beneficiarios con ideas de negocios y 28 con negocios en marcha, que han implementado sus planes de negocios o mejora con capital propio, ello a pesar que no han recibido ningún capital semilla. Con ello, el proyecto ha cumplido con un 43% de su meta planteada, siendo el motivo principal la escasez de recursos económicos por parte de los beneficiarios.

CUADRO 3.24: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL COMPONENTE 2.

Indicador de componente 2	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación
20 emprendedores con planes de negocio y planes de mejora implementados con capital semilla del proyecto y capital propio (19° mes del proyecto).	Nº de beneficiarios que implementan planes de negocios y planes de mejora con capital semilla provistos por Fondoempleo y capital propio	20	0	20
	Nº de beneficiarios con ideas de negocio que implementan sus planes de negocios con capital semilla provistos por Fondoempleo y capital propio	10	0	0
	Nº de beneficiarios con negocios en marcha que implementan sus planes de mejora con capital semilla provistos por Fondoempleo y capital propio	10	0	20
80 emprendedores con planes de negocio y planes de mejora aprobados e implementados con capital propio (19° mes del proyecto).	Nº de beneficiarios que implementan sus planes de negocios y planes de mejora con capital propio	80	0	34
	Nº de beneficiarios con ideas de negocio que implementan sus planes de negocios con capital propio	-	0	6
	Nº de beneficiarios con negocios en marcha que implementan sus planes de mejora con capital propio	-	0	28
100 emprendedores con ideas de negocio y negocios en marcha mejoran su negocio con asistencia técnica (19° mes del proyecto)	Nº de beneficiarios con ideas de negocio y negocios en marcha que reciben asistencia técnica	100	0	Sin información

Tomado del acápite 3.2.



3.3.2.3. Elementos explicativos de la eficacia.

A partir de la verificación realizada, las actividades programadas en la planificación del Proyecto han sido ejecutadas al 100%. Se ejecutaron las capacitaciones, asesorías, concursos de capital semilla y asistencias técnicas.

*Actividades realizadas:*

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

El documento de formulación propone la selección de 320 participantes: 160 con idea de negocio y 160 con negocios en marcha. Segundo, para los criterios de selección mínimos fueron estandarizados en los dos distritos de intervención y para emprendedores con idea de negocio y negocio en marcha. Los/las actores/as entrevistados/as, manifestaron los requisitos fueron de fácil acceso, de tal forma, que motivaron su ingreso al proyecto; siendo el proceso de inscripción y selección el adecuado para verificar las actitudes de emprendimiento, así como la descripción de sus ideas de negocios y el CANVAS aplicado a los negocios en marcha.

CUADRO 3.25: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: FOCALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE JÓVENES.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Selección de participantes	320	412

Fuente: Informe de supervisión del primer entregable.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Respecto al cronograma previsto para el inicio del Proyecto se programó para mayo de 2016, según convenio. Sin embargo, a partir de las entrevistas a la IE se afirma que empezó un mes después de la fecha de inicio establecido en el convenio de FONDOEMPLEO porque faltaba la carta fianza pidiendo prologa para el primero de junio, fomentando el retraso del inicio de actividades (promoción y convocatoria). El equipo técnico respetó las fechas pactadas, el inicio de la actividad de convocatoria empezó en junio de 2016, según refieren en las entrevistas.

CUADRO 3.26: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: CRONOGRAMA Y CANTIDAD PREVISTA EN LA FOCALIZACIÓN.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Convocatoria	320 identificados	412 identificados
Selección	222 Beneficiarios/as	257 Beneficiarios/as

Fuente: Informes del Proyecto, Informe de supervisión del primer entregable..

Elaboración: INTERSOCIAL.

Según las entrevistas, el equipo técnico manifiesta haber iniciado la etapa de convocatoria y difusión con el apoyo de las instituciones aliadas a través de sus canales de comunicación, asimismo se ha contado con el apoyo logístico de los municipios distritales.



Las dificultades que se ha presentado para el equipo ejecutor, son: i) la convocatoria y la difusión en institutos y universidades no tuvo impacto esperado en los estudiantes, sus intereses eran otros, ii) los medios radiales no contribuyeron a la difusión en Cajamarca.

Por otro lado, las ventajas que se han identificado, son: a) el apoyo de los municipios e instituciones aliados para la difusión a través de sus canales de comunicación, b) contratación de focalizadores que permitió identificar y visitar las zonas de influencia de los/las emprendedores, siendo efectiva la focalización de persona a persona.



- Capacitación:

Las capacitaciones estuvieron dirigidas a participantes con ideas de negocio y negocio en marcha, y la ejecución de los 3 módulos, para cada módulo, para el primer módulo se realizó 05 talleres, el segundo módulo los talleres fueron 16: 8 talleres para los(as) beneficiarios(as) con ideas de negocio y 8 talleres para los(as) beneficiarios(as) con negocios de marcha; el tercer módulo tuvo 13 talleres diferenciándose los talleres de 6 talleres para la planes de negocio y 7 para planes de mejora:

CUADRO 3.27: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: CAPACITACIÓN FORTALECIMIENTO DE ACTITUDES EMPRENDEDORAS

Criterios / procedimientos	Programado (taller)	Ejecutado (taller)
Módulo I: Fortalecimiento de competencias blandas (competencias genéricas de emprendiendo)	5	5
Módulo II: Capacitación en gestión de negocios	16	16
Módulo III: Capacitación y asesoría en la elaboración de planes de negocio/mejora	13	13

Fuente: Informes del Proyecto, Informe de Ejecución de Entregable: 3° Entregable.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Los(as) beneficiarios(as) fueron distribuidas en 9 grupos, quienes iniciaron capacitación en la misma fecha todos los grupos. Las clases se dictaron en los ambientes de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca y el Municipio Distrital de Baños del Inca.

A partir del documento del Proyecto los grandes temas abordados en el módulo de habilidades blandas son los mismos para aquellas con ideas de negocio y negocios en marcha, sin embargo, en el segundo y tercer módulos el abordaje de cada tema existe diferenciación para cada tipo de participante. Respecto a la duración de cada módulo, el primero tuvo una duración de 24 horas, el módulo 2 de 46 horas, y el último módulo de 30 horas.

A continuación se aprecia en el siguiente cuadro, la meta de participantes a ser capacitados era 200 beneficiarios, llegando a capacitarse al finalizar el Proyecto, un total de 204 (102%).

CUADRO 3.28: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: CAPACITACIONES.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Beneficiarios/as capacitados en habilidades blandas	200	204
Beneficiarios/as capacitados en gestión empresarial	200	204
Capacitación a participantes	200	204

Fuente: Informe de Ejecución de Entregable: 3° Entregable.

Elaboración: INTERSOCIAL.



A través de las entrevistas se ha podido identificar algunas limitaciones: i) La organización de los grupos de capacitación por disponibilidad de los horarios, en vez de por nivel educativo y por experiencia en emprendimiento; ii) para los/las beneficiarios/as del distrito de Baños del Inca desarrollar otro plan de capacitación según nivel educativo y experiencia en negocios; iii) inasistencias



de los/as participantes por motivos laborales; iv) desarrollar habilidades comunicativas y manejo de TIC's; y v) mayor número de horas a los temas de contabilidad, ventajas y flujo de caja, así como en el módulo de gestión empresarial. En tanto ventajas, se manifiesta lo siguiente: 1) selección de los capacitadores que tenían una empresa y se han empresarios; 2) manuales por cada módulo de capacitación; 3) recuperación de clases por inasistencia, participando en otros grupos de capacitación; 4) los temas de capacitación fueron precisas, organizados, prácticas y dinámicas.

- Asesorías:

Las asesorías para la elaboración de los planes de negocio y de mejora, están programadas en el módulo 3, en el cual las beneficiarias fueron distribuidas en 09 grupos.

Los emprendedores/as entrevistados indicaron que este módulo les ha permitido fortalecer sus conocimientos adquiridos en las capacitaciones, cada emprendedor recibiría 2 horas de asesoría individual de su plan, 1 hora de retroalimentación siendo divididos en 3 sesiones personalizadas; las asesorías se revisó los planes de negocio o planes de mejora en ordenarlo, estructurarlo y profundizar en los siguientes temas: costos finales, inventario, la desvalorización, punto de equilibrio, plan financiero, costos y presupuestos que se necesitaba para la implementación del negocio. Los asesores contaban con formatos para el plan de negocio y otro de mejora, el cual era requisito indispensable para participar en el concurso del capital semilla. Además, contaron con el apoyo del equipo técnico y los teléfonos de los docentes para realizarles consultas respecto al tema.

- Concurso del capital semilla:

Los requisitos que debieron cumplir los beneficiarios/as para participar en el concurso, fueron: i) aprobación de su plan de negocio/mejora; ii) revisión y evaluación del plan de negocio o plan de mejora; iii) exposición del plan de negocio o plan de mejora del emprendedor. Siendo así, según el informe de ejecución del tercer entregable, 204 de 200 programados cuentan con planes de negocio y mejora, de los cuales 157 fueron aprobados, y 94 participaron en el concurso del capital semilla. Ahora bien, contrastando con la información de la evaluación el 41,8% de beneficiarios/as asegura haber participado, de los cuales el 44,1% logró ganar el capital semilla.

**CUADRO 3.29: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DEL BENEFICIARIO EN EL CONCURSO DEL CAPITAL SEMILLA, A ABRIL DEL 2018.
(NÚMERO Y PORCENTAJE)**

	Evaluación Final	
	Nº	%
Beneficiarios que participaron para obtener capital semilla		
Sí, participé	92	41,8
No participé	128	58,2
Total. 1/	220	100,0
Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla		
Si	41	44,1
No	52	55,9
Total de beneficiarios que participaron en concurso	92	100,0





	Evaluación Final	
	Nº	%
Destino el capital semilla		
Lo invertí en el negocio	34	84,6
Lo gasté en otras actividades	0	0,0
Nada, lo tengo guardado	0	0,0
Otro	6	15,4
Total	41	100,0

Nota: 2 personas no respondieron

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL

Los actores locales manifiestan, que se contempló la entrega estandarizada de 4 400 soles en capital semilla para todos los ganadores, según las necesidades de los negocios por su rubro, se entregó el capital a través de productos o equipos que el emprendedor seleccionaba. Del mismo modo, una parte de los entrevistados señalan que los montos de capital semilla pudieron cofinanciar entre el capital semilla y los ganadores en los productos con valor que excedía al monto del premio.

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

Respecto a la implementación, se contrató a asesores/as especialista en implementación, esta ha consistido en asesoría técnica y visitas a los negocios o viviendas tanto de ganadores y no ganadores, en: i) implementación de planes de mejora/negocio y, ii) asesoría técnica en gestión empresarial en planes de negocio/mejora. Los beneficiarios/as, afirman que: i) ha sido un gran incentivo el apoyo brindado después del concurso, ii) por lo anterior, la asistencia técnica les ha permitido ordenar físicamente su negocio, en marketing, ventas, productos y brindaron asesorías especializadas por negocios.

El equipo técnico señala que la asistencia técnica se realizó a beneficiarios ganadores de capital semilla y a los que no ganaron, se considera que esta etapa se requiere mayor tiempo en asesorías, puesto que es reconocida por los/las beneficiarios/as como el soporte técnico necesario, es decir, en la práctica se ve el avance en el fortalecimiento de sus capacidades.

Complementariamente, a partir de la información recogida en las encuestas, el 34% de beneficiarios/as afirma haber implementado su plan de negocio/mejora, y el 66% no ha podido implementar, a pesar de ello, el 69,9% señala estar interesado en implementar sus negocios en un largo plazo, esto vinculado directamente con el financiamiento.





**CUADRO 3.30: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA Y PLAN DE NEGOCIO, A ABRIL 2018.
(NÚMERO Y PORCENTAJE)**

	Evaluación Final	
	Nº	%
Beneficiarios que implementaron su plan de negocios		
Si, inicié la implementación recientemente	17	7,8%
Si, ya está operando	58	26,2%
No, he podido implementar mi plan	145	66,0%
Total	220	100,0%
Motivos de la no implementación de planes		
No tengo recursos económicos para implementarlos	50	34,4%
Necesito más capacitación para implementarlo	33	22,6%
No me interesa implementarlo	3	2,2%
Otro	59	40,9%
Total de beneficiarios que no implementaron sus planes	145	100,0%
Interesado en implementar su plan posteriormente		
Si	102	69,9%
No	30	20,4%
No responde	14	9,7%
Total	145	100,0%
Factores que tendrían que ocurrir para implementar el plan		
Tener más recursos económicos	3	10,5%
Tener más tiempo	5	15,8%
Otro	22	73,7%
Total	30	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, marzo – abril 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL

Mecanismos de planificación, programación y coordinación

El equipo técnico indica en las entrevistas que, si bien se ejecutó las actividades formuladas en el documento del Proyecto, se agregaron cambios es la definición de idea de negocio refiriéndose a negocios en etapa inicial, habiendo empezado su negocio a los 6 a 8 meses antes de iniciar el proyecto, se agregaron actividades de supervisión de las adquisiciones a través del Capital Semilla, además de agregar las feria como iniciativas de articulación y exposición comercial. Por otro lado, se consideró que la importancia de las alianzas estratégicas con los actores locales, para ello se firmó convenios de compromiso con los municipios distritales, Municipio Provincial de Cajamarca y el Municipio Distrital de Baños del Inca, e institución privada, Asociación Los Andes de Cajamarca, aspecto relevante en el apoyo logístico a lo largo del proyecto. En ese sentido, los representantes de las instituciones aliadas afirman haber tenido coordinación constante que permitió una complementariedad con el equipo técnico, expresado en reuniones para una buena ejecución de las actividades y de presupuesto.



Respecto a las coordinaciones internas del equipo técnico, se evidencia la permanencia de sus integrantes desde difusión y convocatorias hasta las actividades de finales de implementación y



asesorías técnicas a los negocios; de esta forma la organización y compromiso con el proyecto ha sido permanente.

Considerando, la coordinación y diálogo entre el equipo técnico con los consultores/as, estos últimos afirman haber tenido antes y durante las capacitaciones y asesorías la asistencia y soporte logístico, asimismo, previo a la incorporación en sus actividades y reuniones de coordinación y de trabajo para la elaboración de los manuales de capacitación; así como planificar reuniones periódicas para insertar nuevas estrategias en las capacitaciones y un manejo adecuado de incidencias.

En las actividades del proyecto que se han cumplido, los/las entrevistados reconocen el trabajo de supervisión y de acompañamiento constante en el desarrollo de los planes de negocios con las visitas a los negocios o espacios donde desarrollaban sus actividades comerciales los(as) beneficiarios(as), aplicar las clases de recuperación y reforzamiento ante las inasistencias de los(as) beneficiarios (as), y la realización de ferias, pasantías y reuniones de articulación comercial con empresarios.

3.3.3. Eficiencia.

3.3.3.1. Los recursos humanos

Respecto a los recursos humanos del Proyecto en campo, está conformado por el equipo técnico de la Cámara de Comercio y Producción, conformada por 3 responsables (jefe de proyecto, especialista técnico y asistente administrativo), quienes se han mantenido a lo largo de la ejecución de las actividades.

CUADRO 3.31: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: EQUIPO INSTITUCIÓN EJECUTORA

Cargo	Responsable
Jefe de Proyecto	Carlos Fernández Castañeda
Especialista Técnico	Roger Atalaya Vásquez
Asistente Administrativo	Adrián Huamán Ibáñez

Fuente: Informes del Proyecto

Los(as) consultores(as) para la etapa de capacitación y asesorías, estos han sido contratados por la IE, realizándose la convocatoria a través de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, redes sociales y a través de los canales de comunicación de las instituciones aliadas. Los requisitos principales eran el manejo de las metodologías CEFE, metodologías Activas de Enseñanza y Andragogía. Los consultores/as han sido convocados en distintas etapas del proyecto: especialista en visita domiciliaria, facilitadores en gestión de negocio, habilidades blandas, talleres de fortalecimiento, asesores/as para la revisión de planes de negocio/mejora, para la implementación de planes de negocio/mejora y seguimiento a los emprendimientos.



CUADRO 3.32: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: CONSULTORES/AS

Responsable	Cargo
Elmer Ortiz Cabrera	Habilidades blandas, marketing, planeamiento, costos, gestión de la producción y compra y ventas
Christian Michael Romero Zegarra	Costos y presupuestos



Responsable	Cargo
Norman Kalafatovich Gálvez	Marketing y operaciones
Nelson Demetrio Meno Chávez	Gestión Empresarial
Eliot Ortiz Alfaro	Investigación de mercados, presupuestos y operaciones
Norman Kalafatovich Gálvez	Asesores en implementación de capital semilla.
Christian Michael Romero Zegarra	

Fuente: Entrevistas al equipo técnico.

En términos generales, el equipo técnico ha dirigido la ejecución de las actividades y ha tenido la coordinación directa con los(as) consultores(as). Asimismo, reconocen que la comunicación con el equipo técnico ha sido favorable para implementar estrategias que los acerquen e incentiven a los (as) beneficiarios(as) a que no haya deserción e informar sobre los avances y limitaciones de las participantes en los módulos correspondientes.

3.3.3.2. Administración del presupuesto del Proyecto

Para el presente acápite se ha considerado como documentos base el informe final presentado por la IE al término del proyecto, lo mismo que ha sido corroborado por las entrevistas realizadas al equipo técnico.

En el siguiente cuadro, se aprecia a las instituciones contempladas en el aporte presupuestal del proyecto, cabe señalar, que los aportes monetarios han sido de parte de la institución aliada Asociación Los Andes de Cajamarca y FONDOEMPLEO.

Se observa que el desembolso de FONDOEMPLEO se ha ejecutado en un 99.98% respecto de lo programado. En el siguiente cuadro se detalla la ejecución del presupuesto, según el informe final de la IE, del presupuesto total se ha ejecutado el 99.9% de los recursos programados. En el caso de la contrapartida del presupuesto, se ha ejecutado el 100% de lo programado y ofrecido por la institución aliada, la Asociación Los Andes de Cajamarca.

CUADRO 3.33: REGIÓN CAJAMARCA. EVALUACIÓN FINAL: EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Fuente de financiamiento	Presupuesto según convenio S/	Presupuesto programado S/.	Presupuesto Ejecutado S/	% de ejecución
FONDOEMPLEO	664,407.45	662,031.62	661,961.91	99.98%
CONTRAPARTIDA				
Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca	60,325.00	60,325.00	60,325.00	100.0%
Asociación Los Andes de Cajamarca	115,350.00	115,350.00	115,350.00	100.0%
Total	840,082.45	837,706.62	837,636.91	99.9%

Fuente: Tomado del informe final entregado por la IE.





Complementariamente, el equipo técnico afirma que los recursos han sido suficientes, pero se ha dificultado el desembolso por cuestiones administrativas de la carta fianza generando el retraso en el inicio del proyecto.

3.3.4. Sostenibilidad.

La sostenibilidad de los emprendimientos promovidos, depende de factores vinculados a las posibilidades de apoyo institucional, técnico y financiero, los mismos que son analizados a continuación.

3.3.4.1. A nivel de la Institución Ejecutora

La Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca es una organización que trabaja al desarrollo de un ecosistema de emprendimiento local que contribuya al desarrollo económico local de Cajamarca. Para la formulación y ejecución de proyectos de emprendimiento, fue el equipo técnico con experiencia en asesoramiento y capacitación para la gestión de negocios.

La alianza con la institución asociada al proyecto, Asociación Los Andes de Cajamarca es una organización corporativa que trabaja desde el 2004, como parte del programa de responsabilidad social de Yanacocha, en el desarrollo sostenible de zonas rurales y urbanas en la región de Cajamarca. Respecto a la experiencia en proyectos de emprendimiento, se alinea en el desarrollo de capacidades productivas y empresariales, siendo una aliada clave para la IE en la elaboración y ejecución de los contenidos y materiales para las capacitaciones y asesorías.

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

A partir de la revisión del Plan de Desarrollo Regional Concertado: Cajamarca 2021, se plantea crear condiciones favorables para las actividades agropecuaria, turística, artesanal, acuícola, minera e industrial. Sin embargo, el planificar e incentivar la promoción del emprendimiento económico no se describe a lo largo del Plan de Desarrollo Regional Concertado: Cajamarca 2021.

Por tal, el emprendimiento económico no es una propuesta prioritaria del Plan de Desarrollo Regional Concertado: Cajamarca 2021 sino el mejorar infraestructura productiva y de servicios para el desarrollo de las actividades económicas y productivas. En consecuencia, se percibe una falta de promoción de actividades innovadoras para las empresas, para mejorar la competitividad regional.

Considerando el rol clave que cumplen las autoridades locales para generar compromisos y continuidad de las acciones emprendimiento por ser entes de mayor alcance de la población, no se impulsan y sosteniente la promoción del emprendimiento. Aunque, actualmente se han articulado el Municipio Provincial de Cajamarca, ALAC y los Centros Técnicos para promover la articulación comercial a través de ferias.





Por lo tanto, el presente Proyecto se constituye en una de las iniciativas de fortalecimiento de capacidades de la población adulta, levantando expectativas en instituciones principalmente en las direcciones regionales estatales, siendo también un punto de inicio para ser considerada en las políticas y acciones del gobierno local

3.3.4.3. En relación al emprendedor/a.

Respecto a los/as beneficiarios/as, el factor evidente y más crucial para la sostenibilidad de sus emprendimientos, es su capacidad como emprendedor/a en gestión empresarial.

Según testimonios de los participantes, las actividades del proyecto han logrado desarrollar las capacidades básicas en los temas de gestión de negocios. Al respecto, los beneficiarios Edwin Villanueva Quevedo y Paul Escalante Pereira, declaran:

“Estuvo muy bien. No hemos escuchado de alguna institución que haga algo como esto, para nosotros esto ha sido una ayuda increíble”.

“El asesoramiento personalizado nos ha servido bastante a nosotros. Fue necesario para construir un equipo y facilitar los tiempos muertos, el tema de capacitaciones fueron necesarios para comprender un poco más como se debe manejar los productos, ósea, el tema del equipamiento nos ayudó en la producción”.

Adicionalmente, se observan indicios de que ha contribuido al desarrollo de capacidades de blandas (como la socialización). En ese sentido, la beneficiaria Marilyn Correa Estenos y el beneficiario Edwin Villanueva Quevedo manifiestan:

“Bastante enriquecedor porque he podido fortalecer capacidades blandas, tener acceso a capacidades duras, también me motive para seguir capacitándome como empresaria”.

“Habilidades blandas sentía que no era necesarias pero luego vi que eran necesarias porque era como recursos humanos; si no sabes tratar, no puedes liderar bien a la gente, ellos no van a querer trabajar contigo”.

Otro factor favorable para la sostenibilidad de los negocios tiene que ver con la motivación, la actitud y otorgarle valor a los conocimientos adquiridos en las capacitaciones del emprendedor que se ha promovido desde el Proyecto.



No obstante, lo que ha jugado en contra tiene que ver con tiempo establecido ciertos temas en gestión empresarial del proyecto que es manifestado por los(as) beneficiarios(as) (para el desarrollo de sus capacidades y de sus negocios) y la falta de alternativas similares al Proyecto (que continúe con el soporte a los beneficiarios), pues, aunque la Cámara de Comercio, ALAC y las municipios promueven capacitaciones, éstas no se alinean a las necesidades y su difusión no llega al emprendedor/a participante del Proyecto (emprendedores de escasos recursos y rurales).



3.3.4.4. En relación al mercado.

El departamento de Cajamarca se encuentra en un estado de recesión económica, teniendo una contracción fuerte de la economía en el 2015 (el PBI cayó en 2,3%); aunque existen sectores de la región que son significativos, lo cual da un marco macroeconómico favorable para el crecimiento de los negocios. Estos sectores son agricultura, ganadería, caza y silvicultura, y comercio extracción de petróleo, gas y minerales mostrando tasas de crecimiento promedio que oscilan entre el 12,2% y 21,3% respectivamente, durante el año 2016.

3.3.4.5. Elementos de éxito y sostenibilidad del Proyecto

Los aprendizajes adquiridos del proyecto han impulsado y evidenciado las capacidades fortalecidas de los(as) beneficiarios(as) del proyecto, según la demanda y exigencia del mercado actual respecto a gestión empresarial. Sería adecuado incentivar la participación en ferias y pasantías a los(as) beneficiarios(as) con la finalidad de reducir los ratios de mortalidad empresarial.

Se considera que el presente Proyecto se constituye en una de las pocas iniciativas de emprendimientos económico en personas adultas en los distritos de Cajamarca y Baños del Inca, pudiéndose involucrar instituciones privadas y estatales para el fortalecimiento de los emprendimientos, por tal de un mayor resultado. Finalmente, los(as) beneficiarios(as) han generado redes de negocios, se ha creado una Asociación de Emprendedores en Cajamarca, con emprendedores de todo tipo de rubros del proyecto permitiendo generar oportunidades de articulación comercial y el desarrollo de sus aptitudes empresariales.





4. CONCLUSIONES.

Criterio	Conclusión	Valoración
Efectividad	<p>El nivel de cumplimiento de las actividades ha sido el esperado pues:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ha realizado todas las actividades focalización previstas, (10 campañas de promoción y convocatoria, 20 charlas de información, 500 registros de participantes, 412 visitas de verificación de información y documentación). - En términos generales, la selección de beneficiarios se realizó según el perfil requerido en la mayoría de casos. Sin embargo, se observa la presencia de un 18% de beneficiarios que están fuera de la edad requerida. Adicionalmente, se identifica cierto cambio en la definición de beneficiarios "idea de negocio", considerándolos a aquellas personas que tienen negocios en etapa inicial con una antigüedad no mayor de seis meses; en tanto, los beneficios "negocios en marcha" son aquellos que tienen negocios con más de 6 meses de funcionamiento; esto último habría sido consensuado oportunamente con el gestor de Fondoempleo. - Han realizado todas las actividades capacitación: 3 módulos de capacitación (fortalecimiento de competencias blandas, capacitación en gestión de negocios, capacitación y asesoramiento para la elaboración de planes de negocio/mejora) - Han realizado todas las actividades del concurso de capital semilla (revisión y evaluación del plan de negocio o plan de mejora, exposición del plan de negocio o plan de mejora del emprendedor, selección de ganadores, premiación y entrega de capital semilla) <p>Por un lado, según el informe final de la IE, las metas de los productos generados por el Proyecto (capacitaciones, asistencias técnicas, participación en concursos) han sido alcanzadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se preseleccionan 412 personas para su ingreso al proceso de selección final según el perfil requerido (129% de lo programado) - Se selecciona 257 personas para el proceso de capacitación (116,8% de lo programado) - 204 (79,3% de 257) de participantes han sido capacitados (102% de lo programado, sobre estos, la encuesta corrobora que el 100% de beneficiarios ha participado de las capacitaciones y el 57,4%, 127, ha culminado su proceso de capacitación) - 157 (61% de 257) de los/las participantes han culminado sus planes de negocio/mejora (104% de lo programado, sobre esto, la encuesta estima que el 69,8% de beneficiarios, 151, ha elaborado planes y el 49,6%, 109, logró terminarlo) - 20 de los participantes han recibido capital semilla (100% de lo programado) - 20 de los participantes implementan sus planes con capital semilla (100% de lo programado) - 80 de los participantes implementan sus planes con capital propio o de terceros (100% de lo programado, sobre esto, la encuesta estima que sólo 34 beneficiarios implementaron planes con capital propio, 43% de lo programado). - 100 de los participantes implementan sus planes con capital semilla, propio o de terceros (100% de lo programado, al respecto, la encuesta indica que el 34%, 75, ha implementado sus planes) <p>Adicionalmente, se identifica un nivel medio de satisfacción de los emprendedores por los horarios de capacitaciones y en la comprensión de los cursos de capacitación.</p>	MEDIA-ALTA
Eficacia	<p>La encuesta de evaluación ha evidenciado que los efectos de las actividades programadas y los productos alcanzados han redundado en efectos favorables contemplados en su marco lógico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 222 beneficiarios han sido capacitados en gestión de negocios (100% de lo programado) 	MEDIAALTA





Criterio	Conclusión	Valoración
	<ul style="list-style-type: none"> - A nivel global, 126 beneficiarios capacitados culminaron su proceso de formación (63% de lo programado). Por grupos, sólo 20 beneficiarios con ideas de negocios culminaron su capacitación (20% de lo programado) y 106 beneficiarios con negocios en marcha hicieron lo mismo (106% de lo programado). - 109 beneficiarios culminaron la elaboración de planes de negocios (72% de lo programado). - 20 beneficiarios implementaron sus planes de negocios o mejora con financiamiento de Fondoempleo (100% de lo programado) - 34 beneficiarios implementaron sus planes de negocios o mejora con recursos propios (43% de lo programado). - En total 75 negocios fortalecidos con la implementación de planes de negocios o mejora (75% de lo programado). Por grupos, sólo 9 beneficiarios implementaron planes de negocios (18% de lo programado) y 66 negocios implementaron planes de mejora (132% de lo programado). - 105 negocios han mejorado sus ingresos (105% de lo programado). - El ingreso neto de los negocios en marcha se ha elevado en 36% durante el periodo del proyecto. <p>Adicionalmente, la encuesta de evaluación ha identificado que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La tenencia de negocios en funcionamiento ha aumentado de 75,6% a 85,2%. - - El nivel de formalidad ha aumentado de 39,0% a 54,5% en los negocios en funcionamiento. - El nivel de asociatividad ha pasado de 9,3% a 19,8%. - La cantidad de trabajadores empleados ha pasado de 1,9 a 2,9. <p>El éxito del cumplimiento de las actividades programadas se ha vinculado directamente con las alianzas estratégicas realizadas en las distintas etapas del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la convocatoria y la visita a los negocios ha sido indispensable y positivo el apoyo de los municipios distritales e instituciones aliadas. - Los temas y materiales de capacitación fueron precisas, organizados, prácticas y dinámicas. - El jurado para el concurso de capital semilla han sido representantes de distintas instituciones públicas y privadas. - Los temas trabajados en las capacitaciones han sido fortalecidos con talleres, ferias, articulación comercial con empresarios y pasantías. <p>Las limitaciones que se han presentado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para los/las beneficiarios/as del distrito de Baños del Inca desarrollar otro plan de capacitación según nivel educativo y experiencia en negocios. - Mayor número de horas en capacitaciones y asesorías en temas de gestión empresarial. 	
Eficiencia	<p>Se observa un nivel de eficiencia media alta, ello observado a través del</p> <ul style="list-style-type: none"> - El equipo técnico se ha mantenido a lo largo de la ejecución del Proyecto con el mismo personal. - El Equipo técnico, aunque pequeño ha logrado desarrollar las actividades propuestas según lo programado apoyándose en un grupo de consultores locales y externos a la provincia. - Se observa un 99.98% de ejecución del gasto programado y financiado por Fondoempleo. - Se observa un 100% de ejecución del gasto programado y financiado por la IE. - Se ha gestionado aportes adicionales con el municipio provincial (S/. 50 000) destinado a proveer incentivos a los concursantes no ganadores del capital semilla - Sin embargo, se han presentado retrasos administrativos respecto a la carta fianza que han impedido realizar las actividades en la fecha de inicio programada. 	ALTA





Criterio	Conclusión	Valoración
Sostenibilidad	<p>La sostenibilidad de los emprendimientos promovidos está garantizada si las instituciones locales como Municipios Provincial de Cajamarca, Municipio de Distrital de los Baños del Incas y DRTPE ejecutan acciones de articulación comercial, desarrollo de capacidades en gestión empresarial y ferias a los(as) beneficiarios(as). Asimismo, la presencia de la Asociación Los Andes de Cajamarca como institución aliada al proyecto es favorable para continuar apoyando a los beneficiarios/as con su trabajo con centros de educación técnica para continuar promoviendo ferias como promoción comercial.</p> <p>Para el caso de quienes no han logrado poner en marcha sus planes de negocio, la posibilidad de que puedan hacerlo posteriormente es desfavorable:</p> <ul style="list-style-type: none">- No cuentan con capital propio o préstamos para ejecutarlo.- De no darse el apoyo en asistencia técnica los deja en cierta medida en situación de abandono.	MEDIA





5. RECOMENDACIONES

- Debiera incluir indicadores de propósito los cuales podrían orientarse hacia la tasa de funcionamiento de negocios, los montos de venta, entre otros. Por otro lado, los indicadores de resultados deben reflejar los cambios intermedios a generar en los emprendedores (conocimientos adquiridos, prácticas de registros, prácticas de formalización, etc.) y no necesariamente a los productos a entregar (personas capacitadas, personas que implementan planes, etc.).
- Poner mayor rigurosidad en el cumplimiento de los criterios de selección, la edad límite (pues se observa un 18% con edades mayores a los 40 años) y, particularmente, en los referidos a las actitudes emprendedoras y la disponibilidad de tiempo, pues se observa que las inasistencias y deserción de los(as) beneficiarios(as) (42,6% de los encuestados no culminaron las capacitaciones) han afectado su aprendizaje en los temas de gestión de emprendimiento. Según algunos entrevistados, hacen referencia a personas que no se encontraban comprometidos con gestionar negocios, y la encuesta aplicada evidencia que el 21,7% de los que no culminaron lo hicieron por motivos laborales, con un porcentaje igual a los que tuvieron problemas familiares y de salud, y un 26,7% fue por sus estudios.
- El proceso de capacitación debe organizarse acorde con las características de los participantes, diferenciando contenidos y metodología según (i) nivel educativo, (ii) conocimientos previos, y (iii) experiencia o antigüedad del beneficiario en la gestión de negocios. Ello con el objetivo de reforzar las debilidades de cada grupo y no hacer repetitivo lo ya conocido.
- Se propone profundizar los temas de habilidades blandas, pensamiento crítico, desarrollo de habilidades de comunicación y manejo de las TIC's a lo largo de cada uno de los módulos de capacitación; la estrategia de inclusión puede ser introduciendo desarrollo de trabajos grupales, talleres en informática (de mayor duración y con contenidos más básicos para aquellos provenientes de zonas rurales y de bajo nivel educativo), promoviendo exposiciones de avances de sus planes, entre otros. Ello promoverá las competencias de desenvolvimiento, socialización, manejo de programas de informática y trabajo en equipo.
- Considerando que existe una tasa de formalidad que va aumentando positivamente (de un 39% a 54,5% tienen RUC) y sólo 26,5% ha tenido acceso a préstamos de bancos y cajas, debe incidirse en la importancia de los préstamos financieros como alternativa de financiamiento de sus negocios y de la implementación de sus planes de negocios (puede organizarse una feria financiera o una invitación a los asesores de los bancos y cajas municipales a las capacitaciones). Actualmente, un 66% no ha implementado sus planes y, de éstos, el 34,4% no lo ha hecho por no contar con los recursos económicos suficientes.
- Para las capacitaciones en los temas de gestión empresarial se debería llevar seminarios o talleres prácticos para complementar y reforzar sus conocimientos al respecto; así como en las asesorías personalizadas para la elaboración del plan de negocio/mejora, y en la asistencia





técnica para la implementación del negocio se debería aumentar el número de horas, con la finalidad mejor el servicio e implementación del negocio.

- Debe evaluarse iniciar procesos de articulación comercial con la Asociación de Emprendedores de Cajamarca (conformado por los propios beneficiarios del proyecto) con el objetivo de alianzas formales que permitan destinar sus productos sea a nivel local, regional o nacional, como una actividad inserta en el proyecto; y de esta forma promover la sostenibilidad de sus negocios.
- En caso existan varios lugares de capacitación, se debería dar la posibilidad de que los beneficiarios puedan elegir el que más le convenga (ya sea porque es más accesible o está más cerca de su trabajo) y no ser asignados de manera predeterminada al local de capacitación ubicado en su distrito de residencia.
- Debiera organizarse alguna actividad de transferencia metodológica del Proyecto hacia las instituciones presentes que ejecuten acciones de apoyo a emprendedores (Municipios, Instituciones privadas y públicas con incubadoras de negocios o promuevan el emprendimiento) a fin de que los beneficiarios puedan continuar recibiendo soporte de las instituciones locales luego de culminado el Proyecto.





6. REFERENCIAS.

- Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Cajamarca. (2015). Caracterización del Departamento de Cajamarca.
- Documento de Proyecto.
- INEI. Sistema de Difusión de los Censos nacionales – Datawarehouse. En <http://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>
- Plan de Desarrollo Regional Concertado: Cajamarca 2021.





7. ANEXOS.

7.1. Instrumentos de recojo de información.

(Ver archivo electrónicos adjuntos)

7.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.

(Ver archivo electrónicos adjuntos)

7.3. Entrevistas realizadas.

(Ver archivo electrónicos adjuntos)

