

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL
PROYECTO**

**“Promoción y Fortalecimiento de
capacidades para el emprendimiento en
los sectores Artesanía, Servicios y
Manufactura. Huancayo-Junín**

PROYECTO: C-15-18

**15° Concurso
GRUPO 4**

Lima, enero de 2018

**Evaluadora: Eliana Chavez O'Brien
Jefe de Equipo: Judith Kuan**



Contenidos

Contenidos	2
Lista de Siglas y Acrónimos	4
1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. EL PROYECTO	7
2.1 Aspectos Generales	7
2.2 Costo del proyecto	7
2.3 Periodo de vida	9
2.4 Vinculación del Proyecto con otras instituciones	9
2.5 Focalización del proyecto	9
2.6 Planes de capacitación y asistencia técnica	13
3. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.	15
3.1 Objetivos del estudio	15
3.1.1 Objetivo General	15
3.1.2 Objetivos Específicos	15
3.2 Metodología del estudio.	15
3.2.1 La encuesta a beneficiarios	15
3.2.2 Grupos focales y entrevistas a profundidad	16
3.2.3 Revisión documentaria	16
3.3 Periodo de referencia del estudio	16
4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	17
4.1 Gestión del proyecto, contexto y potencialidad	17
4.1.1 Ejecución del proyecto. Análisis de eficiencia	17
4.1.2 Contexto y potencialidades de la región	18
4.2 Resultados de la encuesta	19
4.2.1 Indicadores personales	19
4.2.2 Indicadores educativos	19
4.2.3 Condición actividad/desempleo	20
4.2.4 Ocupación principal dependiente	20
4.2.5 Características de los negocios	21
4.2.6 Acerca de la participación del beneficiario	32
4.2.7 Satisfacción del beneficiario	33
4.2.8 Intervención de otros actores	35
4.3 Comparación de principales indicadores Marco Lógico: Meta programada/Meta ejecutada.	35
4.3.1 Indicadores de Propósito.	35
4.3.2. Indicadores de componentes	36
4.3.3 Indicadores de producto.	37
4.4 Análisis de pertinencia y focalización	38
4.5 Análisis de eficacia, impacto potencial, sostenibilidad, replicabilidad	41



5	LECCIONES APRENDIDAS	43
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
6.1	Conclusiones	44
6.2	Recomendaciones	49
6.2.1	Para la Institución Ejecutora	49
6.2.2	Para FONDOEMPLEO	50
7	REFERENCIAS	51
8	ANEXOS	51
	Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento Línea 3 - EEF	52
	Listado de participantes de la muestra encuestados	60
	Funcionarios de entidades contrapartes entrevistados	63
	Relación de participantes en Grupos focales	64
	Registro de Entrevistas y Grupos Focales	64



Lista de Siglas y Acrónimos

ELB	Estudio de Línea de Base
FONDOEMPLEO	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
FSEL	FSEL-L3 Encuesta Socio Económica Laboral – Línea 3
IE	Institución Ejecutora
ISUN	Idea de Negocio
MESUN	Metodología de capacitación para implementar su negocio
IESTP	Instituto Educación Superior Tecnológico Público
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MYPE	Micro y pequeña empresa
ML	Marco Lógico
ONG	Organismo No Gubernamental
POA	Plan Operativo Anual



1. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general del Estudio de Evaluación Final (EEF) del proyecto **C-15-18** de la Línea 3 (L3), del 15º Concurso de proyectos, denominado **“Promoción y Fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento en los sectores Artesanía, Servicios y Manufactura**, es caracterizar el perfil personal, educativo y laboral de los beneficiarios y sus negocios, comparando los resultados finales, con los encontrados en el Estudio de Línea de Base (ELB).

El proyecto inició su ejecución en mayo de 2016 y culminó según los plazos establecidos, cerrando en diciembre de 2017, habiendo ejecutado los módulos de capacitación de la intervención, la presentación de los planes de negocio, la selección y premiación de ganadores del capital semilla, la asistencia técnica y el soporte de actividades de marketing para el fortalecimiento de los negocios que participaron en el proyecto.

La metodología de evaluación empleada utiliza el enfoque “Antes y Después del Proyecto”, para el grupo de beneficiarios (con una muestra tipo “panel” del grupo de tratamiento), haciendo uso de métodos de análisis cuanti-cualitativos, que permitirán un análisis triangular entre fuentes primarias y secundarias. La fuente principal de información cuantitativa es primaria y proviene de la encuesta a los beneficiarios directos, empleando la Ficha Socioeconómica Laboral (FSEL) de la Línea 3 para el EEF, elaborada por FONDOEMPLEO.

El proyecto ha tenido resultados satisfactorios de acuerdo a la evaluación final realizada, a las opiniones favorables del evaluador externo, encargado de evaluar los entregables del proyecto para FONDOEMPLEO, de los miembros de la Institución Ejecutora, y, de los representantes de las entidades asociadas en el proyecto: municipios participantes de Tambo, Huancayo, San Jerónimo, PRODUCE y la Dirección Regional de Turismo DIRCETUR.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta de evaluación final y comparados estos con los obtenidos en la ELB y las metas del proyecto, se observa cambios interesantes en la consolidación de los negocios de los emprendimientos apoyados.

Según los resultados de la encuesta del EEF, se han cumplido los principales indicadores de focalización: 350 emprendimientos con negocios en marcha informados del proyecto y 160 beneficiarios con Negocios en Marcha (100%) de acuerdo a las metas propuestas para el proyecto. Los negocios de los participantes se encuentran en las ramas de actividad propuestas: servicios, manufactura y artesanía.

Respecto a la capacitación se utilizó la metodología CEFE a lo largo del proyecto, particularmente en las fases de gestión empresarial. La metodología MESUN y CANVAS para el desarrollo de guías metodológicas y otros instrumentos de capacitación: los 160 beneficiarios (100%) culminaron los módulos de capacitación ofrecidos por el proyecto. 144 emprendedores con negocio en marcha son capacitados en gestión de acuerdo a la metodología MESUN (100%). 144 emprendedores con negocio en marcha fortalecen capacidades mediante la metodología CEFE (100%).

En materia de capacitación se realizaron 150 talleres en gestión empresarial y planes de mejora.

Importante mencionar que la capacitación es un instrumento fundamental para el desarrollo de una cultura emprendedora y para el cambio de actitudes empresariales.



Respecto al capital semilla, el monto fue de 5,700 soles, 17 negocios fortalecidos implementaron su plan de negocio con capital semilla. Superando la meta de 15 beneficiarios que se había planteado al inicio del proyecto.

Los beneficiarios con acceso al capital semilla incrementaron sus ingresos brutos de 5,980 soles a 8,980 soles y sus ingresos netos de 855 soles a 2,810 soles, desde la encuesta de inicio hasta la encuesta de evaluación final-

Aquellos que no tuvieron acceso al capital semilla, pero sí a la capacitación y a los planes de mejora mejoraron sus ingresos brutos de 1,333 soles a 2,051 soles y los ingresos netos de 347 soles a 795 soles.

En materia de gestión es importante señalar que la capacitación y el desarrollo de planes de mejora han producido mejoras en las habilidades empresariales y la gestión de los emprendedores. Se observa cambios de actitudes frente al manejo de los negocios: El número de Beneficiarios que participa en una entidad financiera pasó de 10 a 29. El número de beneficiarios que usa libros contables pasó de 13 a 23. La práctica de entrega de boletas "siempre" pasó del 29% al 84%. La práctica de registro de ventas/ingresos, 'siempre' de 19.0% a 95.0%; La práctica de registro de compras/egresos, 'siempre', de 12.0% a 92.0%.

Adicionalmente vale la pena mencionar que se ha promovido la estrategia de compras en conjunto a través de la formación del Club de Emprendedores. Se ha creado el hábito del registro de ingresos, de gastos de utilidades y se ha capacitado para incorporar un sueldo mensual al emprendedor. El proyecto ha promovido la participación en ferias regionales y el hábito de trabajar incorporando la sostenibilidad ambiental.



2. EL PROYECTO

2.1 Aspectos Generales

**Cuadro 1. Proyecto L-03-15-18 EEF:
Datos Generales del Proyecto**

Código de proyecto	C-15-18
Región del proyecto	Junín
Provincia	Huancayo
Distrito	Huancayo, El tambo, San Jerónimo, Chilca
Institución ejecutora	Servicios Educativos de Promoción y Apoyo Rural.SEPAR
Institución asociada	
Institución colaboradora	PRODUCE, Municipios de las localidades seleccionadas
Propósito (objetivo central)	Emprendedores con negocios propios en marcha en los sectores de Artesanía, servicios y manufactura de los distritos de El Tambo, Huancayo, Chilca y San jerónimo mejoran y fortalecen capacidades emprendedoras para la adecuada gestión de sus negocios.
Población objetivo	160
Nombre del jefe del proyecto	Karina Bueno
Nombre del gestor del proyecto	Oscar Velasco
Fecha de inicio del proyecto	01 Mayo 2016
Fecha de término del proyecto	31-12-17
Duración del proyecto (meses)	20 meses
Fecha de aplicación de FSEL EEF	01/ 2018
Fuente: SEPAR	

2.2 Costo del proyecto

**Cuadro 2. Proyecto L-03-15-18 EEF:
Financiamiento según fuentes**

Fuentes	Presupuesto total S/.	Presupuesto ejecutado
FONDOEMPLEO	740,517.61	729,150.90
SEPAR	91,700.01	92,889.00
Dirección Regional de Producción	16,600.00	16,600.00
Dirección Regional de Comercio exterior	8,000.00	8,200.00
Presupuesto total	856,217.62	846,839.90
Fuente: Informe final SEPAR		



Cuadro 3. Proyecto L-03-15-18 EEF: Marco Lógico del proyecto	
Objetivos	Información que se procurará recoger
<p>Finalidad:</p> <p>Contribuir a mejorar la calidad de vida e hombres y mujeres generando crecimiento económico con cultura emprendedora empresarial en la Región Junín.</p>	<p>Beneficiarios mejoran su capacidad empresarial en los sectores de desarrollo del proyecto.</p>
<p>Propósito:</p> <p>Emprendedores con negocios propios en marcha en los sectores de Artesanía, servicios y manufactura de los distritos de Huancayo, Chilca y San Jerónimo mejoran y fortalecen capacidades emprendedoras para la adecuada gestión de sus negocios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 116 Negocios fortalecidos por emprendedores con negocios propios en marcha, al 19 mes del proyecto. • 116 Emprendedores con negocios propios en marcha incrementan sus ingresos brutos % al 19 mes del proyecto. • 116 emprendedores con negocios propios en marcha incrementan sus ingresos netos en % al 19 mes del proyecto. <p>Se cuenta con una tasa de mortandad del 2% de negocios fortalecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 144 emprendedores con negocios propios en marcha fortalecen competencias específicas y genéricas para la adecuada gestión de sus negocios al 19 mes del Proyecto.
<p>Componente 1:</p> <p>Capacitación en gestión de negocios, asistencia para la concreción de planes de mejora (competencias específicas) y fortalecimiento de competencias emprendedoras (competencias genéricas) en emprendedores con negocios propios en marcha en los sectores de Artesanía, Servicios y Manufactura de los distritos de Huancayo, Chilca, San Jerónimo en la provincia de Huancayo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 160 Emprendedores con negocios propios en marcha en los sectores de Artesanía, Manufactura y Servicios fortalecen sus competencias específicas para la adecuada gestión de negocios al 9° mes del Proyecto. • 160 Emprendedores con negocios propios en los sectores de Artesanía, Servicios, y manufactura fortalecen competencias genéricas al 9° mes del proyecto. • 144 Emprendedores con negocios propios en marcha concretizan y presentan planes de mejora aprobados al 10° mes del Proyecto.
<p>Componente 2:</p> <p>Implementación de emprendimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 15 planes de mejora son implementados y consolidados con cofinanciamiento de capital semilla al 19°mes del proyecto. • 101 planes de mejora son implementados y consolidados con capital propio o de otras fuentes de financiamiento al 19° mes del proyecto.

Fuente: Propuesta del Proyecto L 3 a FONDOEMPLEO, concurso 15 elaborado por SEPAR.



2.3 Periodo de vida

El proyecto se inicia en mayo del 2016 y de acuerdo a los plazos establecidos terminó en diciembre del 2017. Se han ejecutado las capacitaciones planificadas, se han realizado los planes de negocios y los planes de mejora, se han seleccionado y premiado a 17 ganadores del capital semilla.

2.4 Vinculación del Proyecto con otras instituciones

Los principales aliados del proyecto han sido el ministerio de la Producción-PRODUCE con quien se firmó un convenio para capacitar algunos temas. Efectivamente en el mes de setiembre se dictó a los beneficiarios un curso sobre la SUNAT y la formalización. Con MINCETUR se ha coordinado permanentemente, la institución ha apoyado al proyecto en el desarrollo de ferias y el tema de mercado.

2.5 Focalización del proyecto

La focalización del proyecto tuvo diversas etapas

1. Reunión de coordinación y presentación del proyecto

La Promoción y convocatoria del Proyecto se inicia con una convocatoria a instituciones que podrían estar interesadas en apoyar el proyecto para coordinar acciones. La reunión se llevó a cabo en las instalaciones de Casa de la Juventud del Distrito de El Tambo por la accesibilidad de su ubicación

Se convocó a instituciones vinculadas al objetivo que persigue el Proyecto y a asociaciones de base que permitirían llegar al público objetivo.

Son 2 los objetivos con esta actividad y estuvieron a cargo del Equipo técnico del Proyecto.

- Informar y difundir los Objetivos del Proyecto, Requisitos, Procedimientos de selección, Estrategia de intervención entre otros a los actores involucrados tales como : Gobierno Regional, Gobierno Provincial de Huancayo- Gerencia de Desarrollo Económico, Gobiernos Distritales de El Tambo, Chilca, San Jerónimo de Tunan Dirección Regional de Producción, Mi Empresa- Junín, Dirección Regional de Turismo y Comercio Exterior, Asociación de Artesanos en sus diferentes líneas, Asociación de productores y comerciantes, prensa hablada, escrita y televisiva y posibles beneficiarios.
- Involucrar a las instituciones cuyos objetivos principales son el de promocionar los emprendimientos y fortalecer la microempresa en la Región Junín, especialmente en las actividades de promoción del proyecto y la identificación de potenciales beneficiarios ya que dichas instituciones cuentan con la data suficiente sobre la población objetivo.



2. Mapeo de identificación de potenciales beneficiarios

Esta actividad estuvo a cargo de consultores especialistas en focalización y el mismo equipo se encargó el proceso de preselección de beneficiarios. Este proceso consiste en la elaboración de un mapa de ubicación de conglomerados de emprendedores en los Sectores de Artesanía, Manufactura, Servicios en los Distritos de El Tambo, Huancayo, Chilca y San Jerónimo de Tunan en las líneas identificadas por el Proyecto ello permitió identificar y segmentar la ubicación clave de potenciales beneficiarios y potencializar la estrategia de campaña de difusión.

3. Campañas masivas de difusión

Con el mapa obtenido del proceso de segmentación de conglomerados de emprendedores por distrito se direccionó las campañas masivas de difusión. Se realizaron un total de 4 Campañas de difusión uno por Distrito (Distrito de Huancayo, El Tambo, Distrito de Chilca, San Jerónimo de Tunan)

En las campañas de difusión no se costearon spots publicitarios y difusión radial. Con experiencias anteriores en Proyectos similares, se comprobó la eficiencia en llegar al público objetivo a través de la información directa al posible beneficiario. En este proceso se contó con aliados estratégicos tales como Asociaciones de base, Asociaciones de artesanos, productores y comerciantes.

Respecto a los materiales de difusión se entregó volantes, mosquitos, y trípticos (Los materiales a entregar especifican 1. Beneficios, 2. Requisitos, 3. Procedimientos para ser parte del proyecto)

Así mismo se realizaron pegados de afiches en los conglomerados de Centros Manufactureros y de Servicios, ubicados en lugares estratégicos dentro de los Distritos de Intervención así mismo Conglomerados de artesanos ubicados mayormente en la, Casa del Artesano, Anexos de Cochabamba donde se encuentra artesanos en mates burilados, San Jerónimo de Tunan orfebres, artesanos de textil ubicados en los Distritos de Chilca y Huancayo a través de la oficina de Artesanía de la DIRCETUR, Municipalidades Distritales.

Los puntos de difusión fueron: la Municipalidad Distrital de El Tambo, los Distritos de Huancayo, Chilca y San Jerónimo de Tunan y la Oficina Central de SEPAR.

La convocatoria de beneficiarios preinscritos a talleres informativos, estuvo a cargo del Equipo de Especialistas de focalización, se realizaron un total de 4 talleres en los diferentes locales de fácil acceso de los beneficiarios.

Potenciales Beneficiarios:

Negocios en marcha: Emprendedores de 18 a 40 años de edad preferentemente con negocios propios en marcha hasta con 2 años de funcionamiento en los sectores de ARTESANIA Preferentemente en: Textil y cerámica (Distritos de Chilca, Huancayo); joyería (Distrito de San Jerónimo de Tunan); mates burilados(Distrito de Huancayo) – ; SERVICIOS (Preferentemente Servicios de gastronomía, Estéticas en los



Distritos de Huancayo y Chilca)- MANUFACTURA (Carpintería Metal metálica , Carpintería en madera en los Distritos de El Tambo, Huancayo y Chilca).

Duración: 3 meses

4. Fase de selección de los beneficiarios.

- **Criterios de selección.**

Cuadro 4. Condiciones Socioeconómicas

Condiciones socioeconómicas – Negocios en marcha- Huancayo	
Item	Valoración para el Proyecto
Edad 18 a 40 años preferentemente	10pts
Edad: 40 años a mas	5 pts
Grado de instrucción	
Primaria Completa	5 pts
Secundaria Completa	10pts
Puntaje maximo	20 pts
Puntaje minimo	10pts
Puntaje aprobatorio	10 pts

Fuente y elaboracion: Equipo Tecnico de SERPAR , 2017

Cuadro 5. Valoracion de condiciones del negocio para formar parte del proyecto

ITEM DE EVALUACION	VALORACION
DATOS GENERALES DEL NEGOCIO	
Negocio hasta 2 años de experiencia preferentemente	10pts
Negocio mas de 2 años de experiencia	5 pts
Cuenta con al menos 1 cliente fijo	5 pts
DETALLE DE ACTIVOS	
Cuenta con maquinaria, equipo acorde a la linea de negocio y sector	5pts
VALORIZACION DE INVENTARIO	
A la fecha dispone de materia prima	0-2 pts
Puntaje maximo	22 pts
Puntaje minimo	15 pts
Puntaje aprobatorio	15pts

Fuente: Equipo técnico de SERPAR, 2017



Cuadro 6. Requisitos y actitudes para ser admitidos como beneficiarios

Tipo beneficiario	Actitudes/Aptitudes emprendedoras	Información requerida	
Con negocio en marcha En Artesanía, Servicio y Manufactura	1. Fortaleza ante las dificultades 2. Perseverancia 3. Afán de logro 4. Iniciativa	Personal	Requisitos
		✓ Datos personales ✓ Nivel educativo ✓ Ocupación e ingreso ✓ Situación Económica ✓ Características de la vivienda ✓ Datos del Conyugue o responsable ✓ Condición APTO test actitudinal	✓ Edad: 18 a 40 años de edad, ✓ Copia de DNI, ✓ Copia de Recibo de Luz o Agua Croquis de Ubicación de vivienda y negocio
		Acerca del negocio	
		✓ Tiempo de funcionamiento ✓ Utilidades ✓ Ficha de RUC (Si tuviera)- presentación de contratos de alquiler, boletas de venta de insumos de productos, ✓ Declaración jurada de tiempo de funcionamiento del negocio	✓ Negocios hasta 2 años de experiencia ✓ Utilidad mínima de S/.400.00 ✓ Se cuenta con capital para la reinversión ✓ Se cuenta asegurada la infraestructura hasta por 1 año ✓ Herramientas y maquinaria propia de la actividad- ✓ Comercialización activa

- **Registro de expedientes personales**
Se realizó el registro de expedientes personales en la etapa de focalización donde se recabaron DNI, Recibo de Luz y Agua.
- **Instrumentos utilizados**
 1. Fichas socioeconómicas
 2. Fichas actitudinales
 3. Ficha aptitudinal
 4. Ficha de caracterización del negocio
- **Identificación de filtraciones en el proceso de selección de beneficiarios.**
Se tuvo dos filtros
 1. **I FASE EVALUACIÓN DEL BENEFICIARIO**
 2. **II FASE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO**



Cuadro 7. Proyecto L-03-15-18 EEF: Metas de Promoción y Fortalecimiento según Distritos

Distritos	N° de Beneficiarios que reciben asistencia técnica para implementar su plan de negocio con capital semilla		N° de Beneficiarios que reciben asistencia técnica para implementar su plan de negocio con capital propio		N° de Beneficiarios que implementan su plan de negocio con capital semilla		N° de Beneficiarios que implementan su plan de negocio con capital Propio	
	Con idea de negocio	Con negocio en marcha	Con idea de negocio	Con negocio en marcha	Negocios Promovidos (IN)	Negocios Fortalecidos (NM)	Negocios Promovidos (IN)	Negocios Fortalecidos (NM)
Huancayo	0.0	17	0.0	103	103	17	17	103
Chilca								
San Jerónimo								
SUB TOTAL		17		103	103	17	17	103

Fuente SEPAR 2017

Cuadro 8. Proyecto L-03-15-18 EEF: Metas de Promoción y Capacitación según distritos

Distritos	N° Beneficiarios Seleccionados-capacitación		N° de Beneficiarios Capacitados en Gestión de Negocios – Plan negocios		N° de Beneficiarios que reciben Capital Semilla	
	Con idea de negocio	Con negocio en marcha	Con idea de negocio	Con negocio en marcha	Con idea de negocio	Con negocio en marcha
Huancayo	00	140	00	126	00	17
Chilca						
El Tambo						
San Jerónimo	00	20	00	18	00	
SUB TOTAL	00		00	144	00	17
TOTAL	160		144		17	

Fuente SEPAR 2017

2.6 Planes de capacitación y asistencia técnica

La intervención contempló la capacitación de los beneficiarios y la preparación de planes de negocio y planes de mejora de negocios en marcha. Asimismo, la premiación de los mejores planes con capital semilla a manera de incentivo para la búsqueda de la excelencia y, la asistencia técnica para el desarrollo de los planes de negocio.

El número de beneficiarios que pasaron la fase de capacitación (la iniciaron y la culminaron) fueron 160 en capacidades blandas o genéricas y 154 en gestión empresarial-Planes de mejora. Los servicios de capacitación los brindaron consultores independientes.

Los procesos de capacitación y asistencia técnica se realizaron paralelamente para evitar que el beneficiario olvidara lo aprendido en teoría.



En relación a la Metodología se utilizó diversos métodos CANVAS, MESUN, CEFE. La duración fue de 3 meses. Se inició el 15 de setiembre y se culminó el 15 de diciembre.

Las capacidades emprendedoras que se han generado de la capacitación son las siguientes:

- Capacidad de alcanzar logros: de acuerdo a lo conversado durante el focus group los participantes señalaron que luego de la capacitación tenían más claro que era posible plantearse logros y alcanzarlos.
- Capacidad de Planificación: Los cursos desarrollados pusieron énfasis especial en fortalecer la capacidad de planificar las compras, las ventas, la organización de la empresa. Los emprendedores entrevistados señalaron que la capacitación había sido un elemento fundamental del programa y la consideraban de mucha utilidad para la adecuada gestión de la empresa.
- Competencias empresariales logradas y fortalecidas en los emprendedores: por competencias empresariales se entiende la capacidad de manejar con solvencia la empresa.
- Desarrollo de competencias para una adecuada gestión de sus negocios: la capacitación incorpora un conjunto de instrumentos que deben permitir a los emprendedores tener un mejor manejo de la gerencia de la empresa: uso de la página web, inscripción en la SUNAT, importancia de contar con libros contables, información sobre el mercado financiero etc.
- Desarrollo de competencias para la elaboración de un Plan de mejora: como parte del programa el emprendedor recibe clases para desarrollar un Plan de Mejora tratando de analizar las debilidades y fortalezas del negocio.



3. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.

3.1 Objetivos del estudio

3.1.1 Objetivo General

Elaborar el Estudio de Evaluación Final (EEF) del proyecto C-15-18 de la Línea 3 (L3), del 15º Concurso de proyectos – Grupo 4, denominado **“Promoción y Fortalecimiento de Capacidades para el emprendimiento en los sectores Artesanía, Servicios y Manufactura en Huancayo, Junín”**, caracterizando el perfil personal, educativo y laboral de los beneficiarios y sus negocios, y comparando los resultados finales, con los encontrados en el Estudio de Línea de Base (ELB).

3.1.2 Objetivos Específicos

1. Identificar el nivel del logro de los objetivos del proyecto mediante el análisis de los resultados obtenidos en relación a los esperados, señalando la relevancia o pertinencia e innovación de la estrategia del proyecto para el logro de sus metas y objetivos, el efecto del proyecto en los diferentes actores, la sostenibilidad de la intervención realizada, las lecciones aprendidas, los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.
2. Determinar el nivel del logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los indicadores de Propósito y Componentes.

3.2 Metodología del estudio.

La metodología de evaluación empleada reconoce y acepta la metodología planteada por Fondoempleo (según los TdR acordados con SASE Consultores SAC), bajo el enfoque “Antes y Después del Proyecto”, para el grupo de beneficiarios (con una muestra tipo “panel” del grupo de tratamiento), haciendo uso de métodos de análisis cuanti-cualitativos, que permitirán un análisis triangular entre fuentes primarias y secundarias.

3.2.1 La encuesta a beneficiarios

La fuente principal de información cuantitativa es primaria y proviene de los beneficiarios directos. Para cumplir con los objetivos de este estudio, se ha aplicado la Ficha Socioeconómica Laboral (FSEL) de la Línea 3 para el EEF, elaborada por FONDOEMPLEO¹. El marco poblacional constituye el total de los beneficiarios: que han participado en el programa de capacitación; el diseño para determinar el tamaño de muestra es probabilístico y simple, y ha considerado un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, con 127 unidades encuestadas. Los resultados de la encuesta

¹ Ver contenido de la FSEL-Línea 3 para el EEF en el Anexo N° 1



encontrados han considerado un factor de expansión, proyectándolos de lo obtenido en la muestra al total de beneficiarios (160).

La encuesta de evaluación final no pudo aplicarse a todos los beneficiarios que fueron encuestados durante el estudio de la línea de base, esto debido a que no fue posible ubicarlos, pese a las reiteradas visitas del encuestador y a rechazos de beneficiarios que no están contentos con la selección de ganadores del capital semilla. Los entrevistados que rechazaron la entrevista señalaron estar descontentos porque no hubo una rigurosa selección de los ganadores del capital semilla, que siempre se otorgaba a los mismos. En este caso, así como en otros proyectos se observa afirmaciones que no responden a la realidad, De acuerdo a lo observado en el estudio es cierto que en algunos casos el esfuerzo fue grande y se expresa cierta frustración, pero en la mayoría de los casos los ganadores han sido los que realmente prepararon las mejores propuestas.

La unidad de muestreo y de información es el beneficiario del proyecto que recibe la capacitación, asistencia técnica o estímulo del proyecto financiado por Fondo empleo. La unidad de análisis en el caso de la Línea 3 es el beneficiario, su vivienda y su unidad productiva.

3.2.2 Grupos focales y entrevistas a profundidad

Complementando la información recogida con la FSEL, se ha recabado información primaria adicional, a través de entrevistas a informantes clave: miembros de la Institución Ejecutora y de las entidades con las que ha trabajado el Proyecto: PRODUCE Y MINCETUR. Se ha recogido información de dos grupos focales de beneficiarios, uno constituido por beneficiarios que obtuvieron capital semilla y otro por beneficiarios que no lo obtuvieron.

Para los grupos focales se han considerado preguntas abiertas, y opciones de respuesta de opinión estructurada. Los temas de consulta se relacionan a: a) la situación socio económica en las localidades, b) la satisfacción de los jóvenes con la capacitación obtenida, en cuanto a contenidos, metodología, calidad de los especialistas, y del desempeño de la IE, y c) la influencia de la capacitación, la asistencia técnica, y otras acciones de soporte en la situación actual y futura de sus negocios y/o vida laboral. Se trabajó con dos grupos focales: uno conformado por aquellos que recibieron capital semilla (7 personas) y otro conformado por aquellos que no recibieron capital semilla (7 personas)

3.2.3 Revisión documentaria

Se ha utilizado información de fuentes secundarias:

- Documento del proyecto;
- Informes de avances, presentado a FONDOEMPLEO por la IE;
- Informes de Supervisión de FONDOEMPLEO.
- Informes de supervisión internos de SEPAR.
- Documento final de Informe SEPAR

3.3 Periodo de referencia del estudio

El periodo de referencia de la Evaluación Final compara la situación de los beneficiarios y de sus negocios desde 12 meses antes del inicio de su participación en el Proyecto (en la LB, en mayo de 2016), con su situación al finalizar el proyecto (diciembre 2017).



4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

4.1 Gestión del proyecto, contexto y potencialidad

4.1.1 Ejecución del proyecto. Análisis de eficiencia

De acuerdo a los informes de SEPAR y los informes de supervisión de FONDOEMPLEO las actividades se han materializado en resultados exitosos tanto en la calidad, como el cumplimiento de los objetivos y productos y las actividades se han desarrollado de acuerdo al cronograma y de manera satisfactoria. La experiencia y capacidad de gestión de la jefa del proyecto, la calidad y experiencia de la institución, han permitido que se cumplan las fases previstas: la fase de convocatoria, la de capacitación, la preparación y sustentación de planes de negocio, el concurso para la adjudicación de capital semilla y la entrega de implementos a los premiados, así como la asistencia técnica a los negocios.

De acuerdo a los informes la relación fue fluida. Se cumplió con el manual de gestión de Fondoempleo. El manejo de los informes financieros fue riguroso, se contó con un asistente administrativo. Las normas han sido claras y los procesos ágiles y convenientes en relación a las compras.

La calidad de la focalización ha sido apropiada, la evaluación financiera del potencial de los beneficiarios ha seguido un proceso riguroso, se ha visitado los talleres y se ha recabado información sobre la capacidad de gasto, de inserción al mercado y de crecimiento de los seleccionados.

Las sedes en donde se realizaron los talleres de capacitación y diversas reuniones de coordinación con los participantes estuvieron localizadas en espacios cedidos por los municipios.

La unidad ejecutora del proyecto estuvo conformada por un equipo de 4 especialistas. La capacitación dirigida a 160 beneficiarios estuvo a cargo de capacitadores especializados en temas de gestión.

La capacitación recibida ha sido de calidad, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los emprendedores y según lo señalado por los participantes en los focus La capacitación les ha permitido conocer temas fundamentales para la gestión de su negocio como el punto de equilibrio, costos, ventas, ganancia y manejo de caja rápida. Paralelamente a la capacitación se ha trabajado la asesoría técnica especializada por ramas lo que ha permitido aplicar inmediatamente en la empresa los conocimientos adquiridos.

Un tema que generó molestias a los beneficiarios fue la selección de ganadores del capital semilla. Señalaron que el esfuerzo no había sido recompensado y quizás hubiera sido mejor otorgar un capital semilla más pequeño a un mayor número de personas. El monto de capital semilla otorgado fue de 5,700 soles.

Los participantes reconocieron que los planes de negocio, la capacitación y la asesoría les había sido muy útil para mejorar la gestión del negocio.



4.1.2 Contexto y potencialidades de la región

La región Junín es el segundo destino turístico del Perú² después de Lima. La importancia del turismo ha ido creciendo en los últimos 10 años de manera acelerada. La artesanía y la textilera constituyen rubros muy importantes en la zona por la demanda interna y externa que ha ido creciendo. Los países de mayor demanda son EEUU, Inglaterra, Francia. Se ha exportado el año pasado 60,000 mates burilados a EEUU de acuerdo a la información del Sr. Antignani³.

El mercado nacional y regional también ha incrementado la demanda por los productos de la zona⁴, lo que ha dado lugar a que los artesanos tengan un mayor interés en agremiarse, hay una asociación que está tomando mucha fuerza que se llama "manos Huancas" que promueven ferias en la región, participan en diversas ferias en distintas regiones del país y han generado un crecimiento del mercado interno y externo.

La textilera es famosa en Junín, tradicionalmente se producen ponchos, mantos y tapices. Utilizan algodón, lana, y fibras sintéticas. Predominan los colores carmesí y blanco que se obtienen en base a hierbas que crecen en la pampa de Junín.

Los mates burilados son calabazas transformadas por los artesanos huancas en objetos artísticos. Los dibujos de las calabazas representan historias de la vida de la gente, fiestas, procesiones.

En el caso de la platería el poblado de San Jerónimo de Tumán es el más famoso por su platería. La platería es un producto de Bandera por su alta calidad preferido en el mercado externo y de notable desarrollo en la producción de Junín. Ha sido ADEX la institución que ha promovido la joyería como producto de Bandera por las siguientes razones:

- a) La plata es un producto importante en el Perú.
- b) La orfebrería peruana en plata es reconocida.
- c) La promoción de la orfebrería en plata promueve la formalización y el desarrollo de los orfebres.

Actualmente se han registrado 3,500 artesanos en el registro nacional de artesanos, la meta de DIRCETUR en la región es que lleguen a 5,000 registrados.

De acuerdo a lo conversado con el mencionado director el proyecto ha jugado en los últimos dos años un papel muy importante porque les ha hecho entender a los artesanos y microempresarios que son empresarios, idea que empata con lo que promueve MINCETUR, institución que viene promoviendo el acceso al mercado, la capacitación y la certificación para exportar, temas que coinciden con el proyecto, motivo por el cual han trabajado muy articuladamente. Actualmente existen 41 materos certificados para exportar y 17 plateros.

En los últimos años se observa un desarrollo hotelero significativo en la zona. En el período entre navidad y año nuevo los hoteles han tenido una demanda del 99%, la calidad de la carretera, los paisajes de sierra y ceja de selva de la zona, la posibilidad de manejar con transporte propio por la relativa cercanía a Lima son factores que han motivado un incremento del turismo.

² Información proporcionada por el director de la DICETUR

³ El sr. Antignani es el director regional de la DICETUR

⁴ Información proporcionada por el director regional de industria Sr. Jorge Tapia



4.2 Resultados de la encuesta

4.2.1 Indicadores personales⁵

Según se observa en el Cuadro 10, el grupo de beneficiarios que participaron en el proyecto estuvo compuesto mayoritariamente por mujeres, con una edad promedio de 44 años, y una mayor proporción de personas ubicadas en el rango de 30 años o más: 89.8%. Al momento de aplicar el estudio de evaluación final el 81.1% de beneficiarios tenía hijos.

El 100% de los beneficiarios tiene un negocio en marcha al momento de realizar la Evaluación Final del proyecto.

Cuadro 10. Proyecto L-03-15-18 EEF: Indicadores personales de los beneficiarios (%)

Indicador	ELB	EEF
Sexo		
Femenino	66.9	73.2
Masculino	33.1	26.8
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	160	160
Edad (Promedio)	43	44
Rangos de edades (años)+		
Menores de 18 años	0.00	0.0
De 18 a 24 años	8.80	3.10
De 25 a 29 años	13.20	7.1
De 30 a más años	77.90	89.8
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	160	160
% de beneficiarios que tienen hijos	80.3	81.1
% de beneficiarios que tienen un negocio en marcha	94.5	100.0

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, enero (2018).
Elaboración: SASE Consultores SAC.

4.2.2 Indicadores educativos

Como se aprecia en el siguiente cuadro, en el período de la línea de base ninguno de los participantes del proyecto había seguido algún curso de corta duración, 18 meses después, durante la evaluación final el 3.1 % del total de beneficiarios (160) había seguido cursos de corta duración.

⁵ Los rangos de edades de 25-29 y 30 a más (cuadro N10) han sido modificados de acuerdo al visor de la tabla SPSS. El texto que se refiere a los mencionados rangos también se ha modificado.



Cuadro 11. Proyecto L-03-15-18 EEF: Indicadores educativos de los beneficiarios (%)

Beneficiarios con estudios de corta duración	Línea de Base	Evaluación Final
% que ha estudiado algún curso de corta duración	0.0	3.1
Número total de beneficiarios	0	5
Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).		
Elaboración: SASE Consultores SAC.		

4.2.3 Condición actividad/desempleo

En la encuesta de Evaluación Final se encontró que la totalidad de beneficiarios tenía una ocupación vigente. Su ocupación se vinculaba principalmente al sector comercio tanto con puesto fijo como ambulante. Se observa también que una parte importante de los ocupados eran artesanos y que desarrollaban diversos tipos de artesanías para responder a un mercado de turistas que ha ido creciendo en los últimos años y por último el mayor porcentaje desarrolla diversos servicios a la producción.

Cuadro 12. Proyecto L-03-15-18 EEF: Condición de actividad de los beneficiarios

Condición de actividad	Línea de Base	Evaluación Final
Ocupado	100.0	100
Desocupado	0.0	0.0
Inactivo	0.0	0.0
Total (%)	100	100
Número de beneficiarios	160	160
Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).		
Elaboración: SASE Consultores SAC.		

4.2.4 Ocupación principal dependiente

El proyecto ha trabajado principalmente con beneficiarios que tenían algún emprendimiento, por ello en la evaluación final sólo aparece un trabajador que pese a tener un negocio en marcha, trabajaba a la vez como dependiente; debido a que en esta última actividad obtiene mejores ingresos económicos, con un pago del tipo destajo, que se ubica en el sector servicios, donde laboran de 2 a 10 trabajadores y que no tiene ninguna significancia a nivel del proyecto. Por tratarse de un trabajador a destajo no ha tenido acceso a beneficios laborales que gozan los trabajadores más estables.



Cuadro 13. Proyecto L-03-15-18 EEF: Indicadores sobre la ocupación principal de los beneficiarios que trabajan de manera dependiente (%)

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Sector económico		
Industria	33.3	0.0
Comercio	13.3	0.0
Servicios	53.3	100.0
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	19	1
Estructura de mercado		
Solo trabaja el beneficiario en el negocio	26.7	0.0
De 2 a 10 personas	40.0	100.0
De 11 a 50 personas	13.3	0.0
De 51 a 200 personas	13.3	0.0
Más de 200	6.7	0.0
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	19	1
% de beneficiarios con algún ingreso	100.0%	100.0%
Ingreso mensual promedio en soles.	896	900
Ingreso por hora promedio en soles	8.00	4.00
Tipo de pago o ingreso (%) *		
Sueldo/Salario	20.0	0.0
Comisión	6.7	0.0
Destajo	13.3	100
Honorarios profesionales	0.0	0.0
Ingreso (ganancia) por negocio	26.7	0.0
Otros (adelantos)	33.3	0.0
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	19	1
Jornada laboral (Promedio x semana)	30	60
% de beneficiarios con contrato de trabajo	57.1	0.0
% de beneficiarios con acceso a algún seguro de salud	13.3	0.0
% de beneficiarios con acceso al sistema de pensiones	0.0	0.0
Años de experiencia en el puesto de trabajo (promedio)	6.7	10

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

4.2.5 Características de los negocios

Nuevos emprendimientos

En la línea de base, se detectó a 151 beneficiarios con negocio que se mantuvieron en el Estudio de Evaluación Final (EEF) Durante el proyecto se crearon 9 negocios nuevos lo



cual es confirmado por las encuestas realizadas en el EEF, por tanto, el 100% de los beneficiarios tiene un negocio (160 personas).

Cuadro 14. Proyecto L-03-15-18 EEF: Emprendimiento de los beneficiarios

Indicadores	Número	%
Beneficiarios que tienen un nuevo negocio	9	5.6

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Características de los negocios al final del proyecto

a) Giro – motivos de elección del negocio

El giro de negocios más importante en la zona es el de textiles, Huancayo y el valle del Mantaro son reconocidos por sus hermosos textiles: ponchos, chompas, sacos, bolsos etc. Con el crecimiento del turismo en la zona la demanda de textiles se ha incrementado. Del total de actividades visitadas el 40% de negocios se dedica a esta actividad.

Una segunda actividad importante son los negocios vinculados a la artesanía, como ejemplo tenemos los mates burilados con pinturas y dibujos de sus fiestas y costumbres, como el caso de los textiles es una actividad que el turismo ha dinamizado en la zona y por tanto la demanda se ha incrementado. El 13% de las actividades de los beneficiarios se dedican a este tipo de actividades.

En cuanto a otro tipo de manufacturas la platería es también una actividad importante en la zona, es ya conocida la platería de San Jerónimo actividad que se viene realizando desde muchos años atrás y que viene también exportándose con éxito.

Muy importante mencionar que la actividad industrial es entonces la más importante respecto a los negocios que han sido seleccionados por la institución SEPAR y que tienen correspondencia con la importancia y prioridad que les viene dando el ministerio de la Producción y la Dirección Regional de Turismo.

b) Motivos de elección del negocio

El motivo más importante declarado por los beneficiarios entrevistados tiene que ver con la competencia, el 45% de los beneficiarios señala que, en la zona de su negocio, cuando se instaló no había competencia.

Una segunda razón a la que aluden los entrevistados es el crecimiento de la demanda por el producto, y una tercera se relaciona con los montos de inversión necesarios para promover su negocio, se trata según los beneficiarios de actividades que no requieren una alta inversión. La tradición familiar y la rentabilidad del negocio son también razones que explican el motivo por el cual seleccionaron el negocio.

c) Antigüedad del negocio

Los negocios tienen en promedio 10 años de antigüedad. Son negocios en los que las personas ya tienen experiencia, pero les hacía falta- de acuerdo a lo señalado por ellos-



conocimientos sobre gestión, manejo de caja, cómo poner los precios a sus productos y como llegar al mercado, entre otros conocimientos.

d) Propiedad del negocio

El 100% de los negocios tienen un solo dueño quien es el beneficiario del proyecto.

Como se mencionó anteriormente, las actividades más importantes están vinculadas al sector manufacturero. La fabricación de productos textiles es el giro con mayor presencia: 40.2%, seguido de los hoteles y restaurantes: 15.7%, la fabricación de productos de madera incorpora al 13.4%. El sector servicios mantiene una presencia importante: 15.0% y el comercio al por menor tiene una menor presencia: 0.8%.

El 54% de las actividades se desarrollan en un taller dentro de la vivienda, y un porcentaje también significativo realiza sus actividades en talleres fuera de la vivienda: 44%.

Los motivos más importantes por los cuales el emprendedor creó el negocio son diversos:

El 45.7% por que no había muchos competidores en la zona, el 18.1% porque era un giro que requería poca inversión y el 17.3% porque se trataba de un giro con demanda. La tradición familiar es también un motivo por el cual el emprendedor desarrolla el negocio: 15%. El 12.6% porque el giro del negocio es rentable, el 8.7% porque se trata de un giro fácil de manejar y finalmente 4.7% de los participantes informó que creó el negocio porque él o uno de sus socios había trabajado como dependiente de ese giro.

Cuadro 15. Proyecto L-03-15-18 EEF: Características del negocio al final del proyecto

Indicador	Resultado	
	N	%
Giro del negocio		
Fabricación de productos textiles	64	40.2
Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles	21	13.4
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	15	9.4
Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	9	5.5
Comercio al por menor	1	0.8
Hoteles y restaurantes	25	15.7
Otras actividades de servicios	24	15.0
Total (%)		100.0
Número de beneficiarios		160
Motivos por los que se creó el negocio en ese giro (Respuesta Múltiple)		
Yo o uno de mis socios habíamos trabajado como dependientes en ese giro		4.7
Es un giro que requiere poca inversión		18.1
En la zona no había muchos competidores		45.7
Es un giro con demanda (actual y/o potencial)		17.3
Es un giro fácil de manejar		8.7
Es un giro rentable		12.6
Por tradición familiar		15.0
Otro (Vive en la zona, demanda turística, etc.)		0.0
Número de beneficiarios		160
Años de antigüedad del negocio (Promedio)		10 (9.8)
Rangos de antigüedad del negocio		
Menos de 6 meses		1.6
De 7 meses a 1 año		1.6



Indicador	Resultado	
	N	%
De 1 a 2 años	1.6	
Más de 2 años	95.3	
Total (%)	100.0	
Número de beneficiarios	160	
Propiedad del negocio (solamente los negocios nuevos)		
Soy el único dueño	100.0	
Tengo socios familiares	0.0	
Total (%)	100.0	
Número de beneficiarios	4	
Lugar de funcionamiento del negocio (%)		
Taller o local comercial dentro de la vivienda	54.3	
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	44.1	
En la vía pública, sin puesto fijo	0.8	
En la vía pública, puesto fijo	0.0	
Otros	0.8	
Total (%)	100.0	
Número de beneficiarios	160	

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).
Elaboración: SASE Consultores SAC.

Características de gestión y organización

Uno de los temas donde los beneficiarios del proyecto han mejorado enormemente es en el tema de gestión. La organización de la empresa responde a una lógica más vinculada a su carácter de negocio que a una lógica de estrategia de sobrevivencia.

El número de beneficiarios con indicadores económicos se ha incrementado de 76 a 141. Respecto al RUC el número de participantes también se ha incrementado de 70 beneficiarios (el 91.7% de 76) a 89 (63.4% de 141). Otros incrementos significativos son que, en la Evaluación Final, de los 141 beneficiarios el 23.2% utiliza libros contables, el 21.4% cuenta con Licencia de Funcionamiento y el 43.8% realiza declaraciones a la SUNAT, lo cual demuestra el esfuerzo del Proyecto en la formalización de los negocios.

Si se observa los indicadores de gestión se encuentran hallazgos importantes en lo que se refiere a un manejo más gerencial del emprendimiento.

- ✓ En la encuesta de línea de base en lo que se refiere la práctica de entrega de boletas de venta el 29.1% la realizaba siempre, en la encuesta de evaluación final la cifra aumenta a 84.3%, situación que expresa una toma de conciencia de la importancia de cumplir con las normas y formalizarse. En la encuesta de línea de base las cifras señalan que sólo cuando el cliente pedía las boletas el 65.5% las entregaba, la información de la encuesta de evaluación final señala que el 12.8% de beneficiarios lo hacía al finalizar el proyecto. Nunca practicaba la entrega de boletas al inicio el 56.7% y al final sólo el 2.9%.
- ✓ Respecto a la práctica de control de ingreso /ventas, en la encuesta de evaluación final el 95.3% tenía algún instrumento de control como resultado de las capacitaciones efectuadas, al inicio del proyecto sólo el 19.2% practicaba el hábito de controlar el ingreso y las ventas. La información de las encuestas en el estudio de base muestra



que el 24.2% desarrollaba esta práctica a veces y en el momento de la evaluación final el 3.1% del total de participantes. Nunca realizaba esta práctica el 56.7% al inicio del proyecto y al momento de la evaluación final sólo el 1.6%⁶

- ✓ En cuanto a la utilidad de la práctica de control de ingresos/ventas, no registraba ventas el 9.6% al inicio y durante la evaluación final sólo el 3.2% no tenía registro. Para saber cuánto ingresaba al negocio, al inicio el 69.3% respondió que le era útil tener un registro y el 16% respondió negativamente durante la evaluación final. El 80.8% de entrevistados durante la evaluación final señaló que le era útil para saber la ganancia del negocio, durante la aplicación de la línea de base el 15.4% dio la misma respuesta.
- ✓ La práctica de control de egresos también presenta una mejora evidente: al aplicar la línea de base sólo el 12.5% de emprendedores practicaba alguna forma de control, al finalizar el proyecto el 92.2% ejercita el control de sus egresos siempre. Casi la totalidad de los usuarios llevan sus controles en un cuaderno, en folder o algo similar.
- ✓ El tipo de control de ingresos usado con mayor frecuencia por los emprendedores en el momento de aplicación de la línea de base era el de folders o cuadernos: 85.0%. En el momento de la evaluación final lo hacían el 92.0%.
- ✓ Respecto a la pertenencia a alguna organización o red social al inicio el 7.5% pertenecía a algún tipo de organización, al momento de la evaluación final lo hacía sólo el 1.6%.

Cuadro 16. Proyecto L-03-15-21 EEF: Indicadores de gestión y organización del negocio

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Indicadores de gestión– Respuesta Múltiple	%	%
Indicadores de gestión del negocio (%)		
RUC	91.7	63.4
Minuta de Constitución	5.0	4.5
Inscripción en SUNARP	10.0	4.5
Libros Contables	13.3	23.2
Planilla de personal	0.0	3.6
Licencia de funcionamiento	23.3	21.4
Declaración Anual ante SUNAT	31.7	43.8
Inscripción en REMYPE	0.0	4.5
Cuenta bancaria	10.0	29.5
Cuenta de correo electrónico	18.3	28.6
Página web	5.0	8.9
Número de beneficiarios	76	141
Práctica de entrega de boletas de venta (%)		
Siempre	29.1	84.3
Sólo cuando el cliente lo pedía	65.5	12.8
Nunca	29.1	2.9
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	69	88
Práctica de control de ingresos/ventas (%)		
Siempre	19.2	95.3
Sólo a veces	24.2	3.1

⁶ En el texto, los porcentajes subrayados en amarillo responden a cambios realizados en las cifras del cuadro N 16 (indicador práctica de control de ingresos/ventas), luego de la revisión realizada.



Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Nunca	56.7	1.6
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	151	160
Utilidad de la práctica de control de ingresos/ventas (%)		
No registraba las ventas	9.6	3.2
Para saber cuánto ingresaba al negocio	69.3	16.0
Para saber la ganancia de mi negocio	15.4	80.8
Tenía un control pero no lo usaba	1.9	0.0
Otro	3.8	0.0
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	66	157
Práctica de control de egresos (%)		
Siempre	12.5	92.2
Sólo a veces	24.2	3.9
Nunca	6.3	3.9
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	151	160
Tipo de control de egresos usado (%)		
En apuntes sueltos	6.0	0.8
En un cuaderno, folder, similar	85.0	92.0
En libros contables	7.5	5.6
Otro (Especifique)	1.5	1.6
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	84	157
% de negocios que pertenece a una organización/red empresarial	7.5	1.6

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Indicadores Económicos

Los **indicadores económicos** demuestran que el efecto de la capacitación ha sido positivo en los beneficiarios, ello por un lado y por otro el incremento del turismo que se viene observando los últimos años en la región Junín son dos factores que podrían haber influido en el incremento de los indicadores.

En el caso de las **ventas** anuales (encuesta de evaluación final) se puede observar que estas han pasado de 32,268 soles anuales al inicio del proyecto a 47,951 soles al finalizar el mismo, se trata de un incremento del 40%. Aun siendo un monto bajo para una empresa, no es nada desdeñable el incremento. A nivel mensual también se observa un aumento en las ventas: de 2,689 soles mensuales de ventas en el 2016 se han incrementado en diciembre del 2017 a 3,995 soles mensuales. Las diversas estrategias de ventas y de incorporación al mercado están dando resultados.

Del total de beneficiarios que participaron tanto en la encuesta de línea de base como en la de evaluación final, 61% (41 personas) incrementaron sus ventas mensuales, 33% disminuyeron sus ventas mensuales (22 personas) y 6% (4 personas) se mantuvieron en



el mismo nivel de ventas. Respecto a las ganancias el 63% incrementó su ganancia (42 personas) 33% disminuyó su ganancia y 4% se mantuvo igual.

En lo que se refiere a **las ganancias**, el incremento también es significativo: va de 11,713 soles de ganancias anuales en la encuesta de la línea de base a 16,434 en la última encuesta. Para el corto período analizado es una cifra importante el incremento de cerca de 3,000 mil soles. En lo que se refiere a la ganancia mensual el incremento es de 400 soles que para su promedio de ingresos es un buen indicador de mejora en la gestión del negocio. Los beneficiarios que han incrementado sus ingresos han sido 80 emprendedores participantes del proyecto.

De acuerdo a la información obtenida de la encuesta de evaluación final los beneficiarios con acceso a capital semilla incrementaron sus ingresos brutos de 5,923 soles a 8,980 soles y sus ingresos netos de 855 a 2,810 soles mensuales. Aquellos emprendedores sin acceso al capital semilla incrementaron sus ingresos de 347 soles a 795 soles mensuales.

Cuadro 17. Proyecto L-03-15-18 EEF: Evaluación Final: Indicadores económicos de los negocios

Indicador	Línea de base	Evaluación final
Promedio de ventas anuales (S./año)	32,268 (44,886)	47,951 (62,900)
Promedio de ventas mensuales (S./mes)	2,689 (3,740)	3,995 (5,241)
Promedio de ganancias anuales (S./año)	11,713(11.606)	16,434 (18,477)
Promedio de ganancias mensuales (S./mes)	976 (967)	1,369 (1,539.)

La información entre paréntesis corresponde a la desviación estándar.

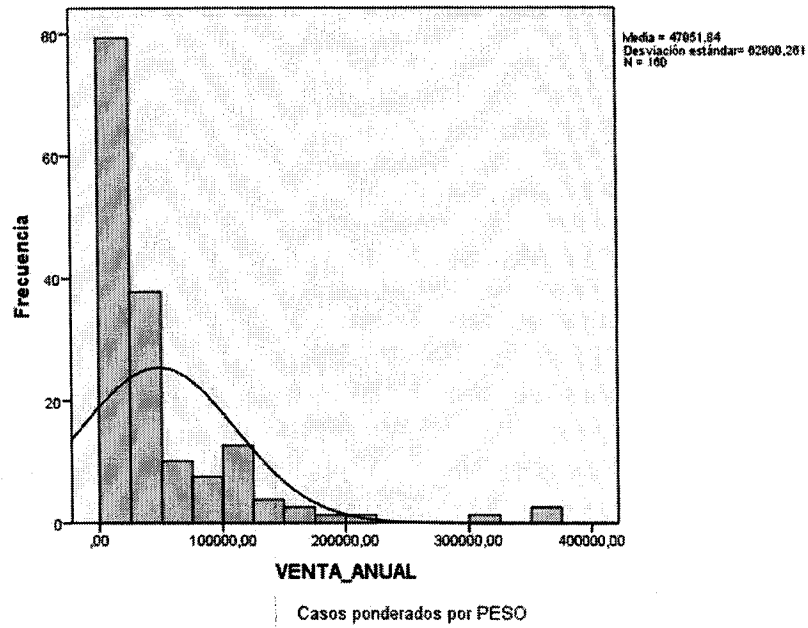
Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).

Elaboración: SASE Consultores SAC.



Gráfico 1. Proyecto L-03-15-18 EEF

GRAFICO DE DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LA VENTA TOTAL ANUAL DE LOS BENEFICIARIOS

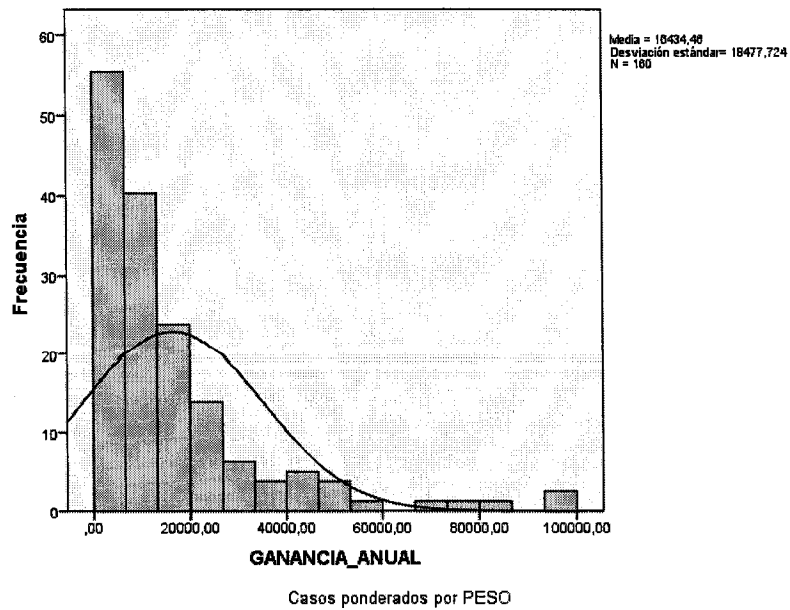


Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Gráfico 2. Proyecto L-03-15-18 EEF

GRAFICO DE DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LA GANANCIA ANUAL DE LOS BENEFICIARIOS



Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, enero (2018).

Elaboración: SASE Consultores SAC.



Articulación a mercados/empleo/ubicación comercial/financiamiento

Los principales clientes de los negocios son consumidores individuales tanto en la LB, como en el EEF. Los indicadores que muestran cambios respecto a los clientes son el incremento de clientes definidos como ambulantes y como mayoristas podría definirse como el inicio de un proceso de diversificación de clientes, importante para el desarrollo de la iniciativa empresarial.

La procedencia de los clientes expresa algunos cambios. La gran mayoría de clientes procede del distrito y la provincia donde se ubica el cliente, también los emprendedores señalan en la encuesta de evaluación final, que a diferencia de la de la línea de base su mercado se ha ampliado, los clientes provienen también de otros lugares de la región, de otras regiones y en algunos casos del extranjero. El haber conseguido un mayor número de clientes constituye una mejora importante para el desarrollo y sostenibilidad del negocio.

Respecto a las fuentes de financiamiento utilizadas se encuentra que en la última encuesta de evaluación final se ha incrementado la inversión con dinero propio el 96.9% de emprendedores utiliza esta fuente, en la encuesta de la línea de base el 68.3% utilizaba capital obtenido de prestamistas.

En cuanto al uso de mano de obra, el número promedio de trabajadores pasa de uno a dos trabajadores, no se observa cambios significativos respecto a las categorías de trabajadores.

Cuadro 18. Proyecto L-03-15-18 EEF Articulación comercial del negocio con los mercados de factores y del bien final

Indicador	Línea de base	Evaluación final
Principales clientes (%)		
Ambulantes	1.7	15.7
Mayoristas	2.5	15.0
Consumidores individuales	98.3	97.3
Tiendas comerciales	5.8	7.9
Empresas de producción	0.0	2.4
Estado	0.0	0.8
Familiares/amigos/vecinos	6.7	3.1
Otro (Especifique)	0.8	1.0
Número de beneficiarios	151	160
Zona de procedencia de los clientes (%)		
Distrito donde está ubicado el negocio	28.3	93.7
Provincia donde está ubicado el negocio	58.3	93.7
Región donde está ubicado el negocio	16.7	73.2
En otras regiones	6.7	22.8
En el extranjero	4.2	8.7
Número de beneficiarios	151	160
Fuente de financiamiento usada (%)		
Recursos propios	68.3	96.9
Recursos de familiares/amigos	2.5	1.6
Préstamo de prestamistas	32.5	0.8



Préstamo de Bancos	6.7	8.7
Préstamo de Cajas Municipales/Rurales	6.7	1.6
Número de beneficiarios	151	160
Promedio de trabajadores	1	2
Promedio de trabajadores eventuales	1	1
Promedio de trabajadores permanentes	1	1
Promedio de trabajadores familiares remunerados	0	0
Promedio de trabajadores familiares no remunerados	0	0
Promedio de trabajadores no familiares	2	1

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Problemas y potencialidades

Los principales problemas enfrentados por los negocios han sido, en primer lugar, la disminución de las ventas, (64.6%), y luego, el incremento de la competencia (14.6%). Para superar estos problemas, los emprendedores han recurrido a dos estrategias principalmente: mejorar su producto y buscar nuevos mercados.

Algunos beneficiarios señalaron que encontraron nuevas estrategias para mejorar sus ventas, entre ellas nuevos mercados, nuevos proveedores y asociarse para vender mayores volúmenes del producto, así como para abaratar las compras.

Entre los beneficiarios con negocio, 79.5% refirieron haber implementado mejoras en los últimos tres meses. Las mejoras han estado relacionadas principalmente con: a) utilizar mejor las instalaciones, 64.5%, b) Ser más eficientes en el desarrollo de procesos productivos: 18.8 %; y c) incrementar el número de proveedores, 8.9%.

Cuadro 19. Proyecto L-03-15-18 EEF: Problemas y potencialidades enfrentadas por el negocio

Indicador	Resultado
Problemas principales enfrentados en el negocio (%)	
Incremento de la competencia	14.6
No consigue trabajadores	8.3
Bajaron las ventas	64.6
Salud, familiar, personales que afectó el negocio	3.1
Dificultad para conseguir proveedores	2.1
Otro (falta de turistas, falta de agua, robo)	7.3
Total (%)	100.0
Número de beneficiarios	160
Acciones implementadas para enfrentar los problemas presentados (%)	
Incrementar horas de trabajo y producción	10.7
Buscar nuevos mercados	27.3
Disminuir costos	5.0
Mejorar mi producto	27.5
Bajar mis precios	8.3
Publicidad, marketing	23.1
Asociarme y buscar alianzas	14.0



Indicador	Resultado
Gestiones de mejora	10.7
Mejorar atención al cliente	7.4
Número de beneficiarios	160
Identificación de nuevas opciones para el negocio (%)*	
Ninguna	22.0
Nuevos mercados	53.5
Nuevos proveedores	36.2
Producción a menor costo	3.9
Otro (Mejorar maquinaria, productos e instalaciones)	3.9
Número de beneficiarios	160
% de negocios donde se realizaron mejoras en los últimos 3 meses	79.5
Tipo de mejoras implementadas (%)	
De mercado	7.9
De manejo productivo	18.8
De proveedores	8.9
De las instalaciones	64.4
Otro (Especifique)	0.0
Total (%)	100.0
Número de beneficiarios	72
Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).	

Elaboración: SASE Consultores SAC.

(*) Es respuesta múltiple

Financiamiento

El financiamiento de los negocios se realiza a partir de recursos propios principalmente, en un porcentaje menor han accedido a préstamos bancarios: 8.7 % de los casos.

Del total de entrevistados que acceden a financieras el 65% tuvo un crédito de la Caja de Ahorro y Crédito, el 23% de un banco y el 19% de una financiera.

Cuadro 20. Proyecto L-03-15-18 EEF: Financiamiento

Indicador	Resultado
% de beneficiarios que tienen capital para fortalecer su negocio	16.8%
Fuente de financiamiento del negocio (%)	
Recursos propios	96.9
Recursos de familiares/amigos	1.6
Préstamo de proveedores	0.0
Préstamo de clientes	0.0
Préstamo de Bancos	8.7
Préstamo de Cajas Municipales/Rurales	1.6
Préstamo de ONG	0.0
Número de beneficiarios	160
% de beneficiarios que tienen o usan crédito de alguna institución financiera/ de micro finanzas	16.5
Instituciones financieras o micro financieras de las que recibiste crédito	
Caja de ahorro y crédito	65.4



Indicador	Resultado
Banco de la Nación	23.1
Financiera	19.2
Total (%)	100.0
Número de beneficiarios	37

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

4.2.6 Acerca de la participación del beneficiario

Los beneficiarios del proyecto en todos los casos terminaron la capacitación y señalaron estar muy satisfechos con los conocimientos recibidos. Casi la totalidad de los beneficiarios considera que los contenidos del curso y las horas de capacitación han sido adecuados. La totalidad de los participantes elaboraron un plan de negocios y salvo un caso, todos lo culminaron y presentaron.

Del total de beneficiarios el 87% señalaron haber desarrollado un plan de mejora de su negocio y el 13% formularon un Plan para desarrollar un negocio nuevo.

El 50% de los beneficiarios, participaron para obtener capital semilla. Fueron 17 los emprendedores que obtuvieron capital semilla, recibieron S/. 5,700 para invertirlos en sus negocios, habiéndose programado sólo para 15 participantes.

El porcentaje de beneficiarios que llegó a implementar su plan de negocio o mejora alcanzó al 32.4% de 160 participantes. Entre quienes no llegaron a implementar su plan, señalaron no contar con suficientes recursos financieros para hacerlo, pero esperaban implementarlo cuando contaran con los recursos necesarios.

Cuadro 21. Proyecto L-03-15-18 EEF: Acerca de la participación del beneficiario en el proyecto

Indicadores de participación del beneficiario en el proyecto	Resultado
% de beneficiarios que culminó la capacitación	66.9%
% de beneficiarios que consideran que el curso de capacitación y las horas de capacitación fueron las suficientes para implementar/fortalecer el negocio	84.3
Elaboraste un plan en el proyecto	
Sí, lo elaboré y lo terminé	65.4
Sí, lo elaboré pero no lo terminé	21.3
No	13.3
Total	100
Número de beneficiarios	160
Tipo de plan desarrollado en el proyecto	
Fue para crear un negocio (Plan de negocio)	6.4
Fue para fortalecer el negocio que ya tenía (Plan de mejora)	93.6
Total	100.0
Número de beneficiarios	139
% de beneficiarios que participó para obtener capital semilla	85.8
% de beneficiarios que obtuvo el capital semilla	13.8
Nº de beneficiarios	137
Promedio de dinero recibido como capital semilla	5,016.7 (1,120)
% de beneficiarios que implemento su plan de negocios/plan de mejora	100%



Indicadores de participación del beneficiario en el proyecto	Resultado
Nº de beneficiarios	19
Motivos por los cuales no llegaste a implementar tu plan de negocios/plan de mejora (%)	
No tengo recursos económicos para implementarlo	35.3
Necesito más capacitación para implementarlo	52.9
No me interesa implementarlo	11.8
Otro	6.0
Total	100.0%
Número de beneficiarios	21
% de beneficiarios que piensan implementar su plan de negocios/plan de mejora NO beneficiarios	21
Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).	
Elaboración: SASE Consultores SAC.	

4.2.7 Satisfacción del beneficiario

En la escala de satisfacción que se presenta, se observa el alto grado de satisfacción de los beneficiarios en todos los rubros: claridad de los requisitos para participar, comprensión de los cursos de capacitación, horarios, tiempo de duración de las capacitaciones, ayuda para elaborar los planes de Negocio/Mejora, ayuda para resolver dudas.

Si se observa la escala de Muy satisfecho, el 70% en promedio se encuentra en esta escala. Los rangos van desde 63.8% referido a la claridad de los requisitos para participar en el proyecto hasta el 71.7% referido a la comprensión de los cursos de capacitación.

En la escala de “Algo satisfecho” el promedio es de 20%. El rango más bajo corresponde a la “ayuda para elaborar el Plan de Negocio/mejora” y el rango de mayor participación corresponde a la “claridad en los requisitos para participar en el proyecto”.

En la escala de “Ni satisfecho –Ni insatisfecho” los rangos van 5.5% respecto a la comprensión de los cursos de capacitación a 10.2% en cuanto a la “Ayuda para elaborar el Plan de Negocio/ Mejora” En la escala referida a “Algo insatisfecho” los rangos van de 0.8% a 1.6%. En la escala de Muy insatisfecho, los rangos van de 0% al 0.8%.

Cuadro 22. Proyecto L-03-15-18 EEF: Acerca de la satisfacción del beneficiario con el proyecto

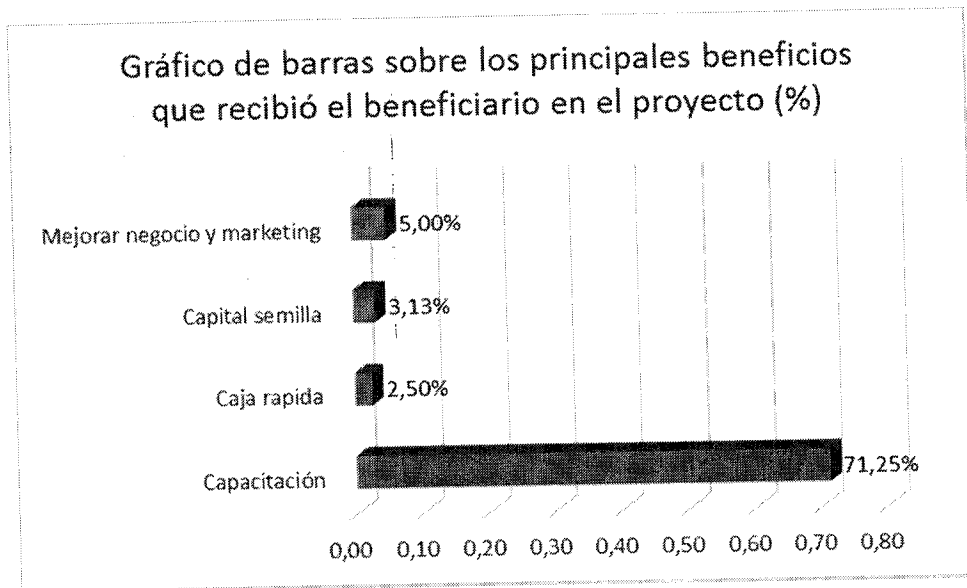
Indicadores de satisfacción	Resultado % - N:150 beneficiarios				
	Muy satisfecho	Algo satisfecho	Ni satis. - Ni insatisfecho	Algo insatisfecho	Muy insatisfecho
Claridad: requisitos para participar en el proyecto	63.8%	25.2%	9.4%	1.6%	0%
Comprensión: cursos de capacitación	71.7%	22.0%	5.5%	0.8%	0%
Tiempo que duraron las capacitaciones	68.5%	21.3%	8.7%	1.6%	0%
Horarios de las capacitaciones	70.1%	20.5%	8.7%	0.8%	0%
Ayuda para elaborar Plan de Negocio/ Plan de Mejora	71.1%	16.5%	10.2%	0.8%	0.8%
Asistencia, técnicas: implementar Plan de Neg./ Plan de Mejora	69.3%	19.7%	8.7%	1.6%	0.8%
Ayuda para resolver dudas en cualquier momento del proyecto	70.9%	19.7%	7.9%	0.8%	0.8%
Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).					
Elaboración: SASE Consultores SAC.					



Sobre el gráfico de distribución de las calificaciones que otorgan los beneficiarios al proyecto se observa que el promedio es de 7.7% sobre un máximo de 10, considerada una muy buena calificación.

En el siguiente gráfico sobre los principales beneficios que recibió el beneficiario del cliente se observa que el primer lugar como lo más valorado tenemos a la capacitación recibida, el 71% respondió que la consideraba muy importante. Luego del anterior señalan que la asesoría en gestión y marketing, el capital semilla y la caja rápida, han sido considerados también importantes.

Gráfico 3. Proyecto L-03-15-18 EEF. Principales beneficios que recibió el beneficiario en el proyecto (%) N: 150

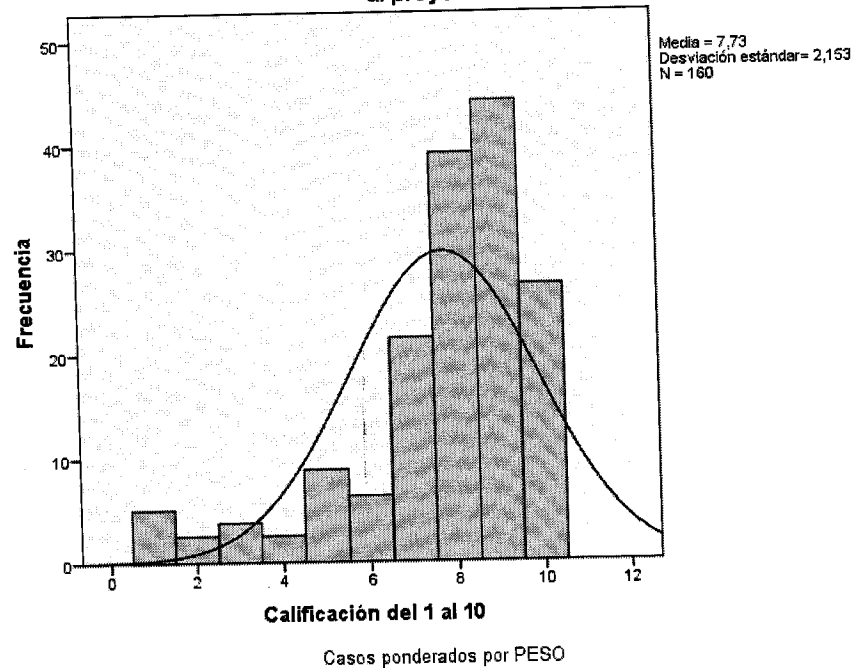


Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Enero (2018).
Elaboración: SASE Consultores SAC.



Gráfico 4. Proyecto L-03-15-18 EEF: Distribución de calificaciones al proyecto

Gráfico sobre la distribución de las calificaciones que otorgan los beneficiarios al proyecto



4.2.8 Intervención de otros actores

En el caso del proyecto de SERPAR los beneficiarios no recibieron ningún tipo de apoyo externo para elaborar su plan de negocios, tampoco para implementarlo.

4.3 Comparación de principales indicadores Marco Lógico: Meta programada/Meta ejecutada.

4.3.1 Indicadores de Propósito.

Respecto a los indicadores de propósito, como se observa en el cuadro 23, se ha alcanzado el 81% de la meta: emprendedores con negocios propios en marcha, mejoran y fortalecen capacidades emprendedoras para la adecuada gestión de sus negocios. Respecto al primer indicador el 82% de beneficiarios han logrado fortalecer sus negocios. La capacitación, la asistencia técnica y los servicios recibidos a través del proyecto, les ha permitido mejorar la gestión del negocio e identificar las debilidades del mismo. Durante las entrevistas a los beneficiarios, ellos señalaban haber conocido e incorporado en su gestión del negocio herramientas indispensables para manejar el negocio y darle más estabilidad.

De acuerdo a la información de la Encuesta de Evaluación Final, en relación al segundo indicador sobre ingresos brutos, el 69% (80 personas) incrementaron sus ingresos en más del 10%. Aquellos que recibieron capital semilla (17 beneficiarios) el aumento del ingreso bruto ha sido de 52.7%. Según información de SERPAR fueron tres emprendedores quienes tuvieron un importante incremento de sus ingresos por sus ventas.



Aquellos que invirtieron capital propio, sus ingresos brutos crecieron en 54%, de un promedio de ingresos de 1,333 soles pasaron a un ingreso promedio de 2,051 al finalizar el proyecto.

Respecto a los ingresos netos (tercer indicador), y de acuerdo a la información de la encuesta de evaluación final, el 73% superaron el 10% de crecimiento. Los emprendimientos que accedieron al capital semilla pasaron de un ingreso neto promedio de 855 soles a 2,810 al final del proyecto (229%). Si se observa a los beneficiarios que implementaron planes de mejora con capital propio, el ingreso neto promedio fue de 347 soles al inicio del proyecto y al finalizar alcanzaron un promedio de 795 soles (129%).

En cuanto al cuarto indicador de Propósito, más del 100% de emprendedores con negocio propio, han logrado fortalecer competencias específicas y han logrado desarrollar planes de mejora para sus negocios. Del total, 154 emprendedores han fortalecido competencias específicas y 166 competencias genéricas, habiendo elaborado un plan de mejora de habilidades emprendedoras.

4.3.2. Indicadores de componentes

Respecto al primer componente: capacitación en gestión de negocios y asistencia para la concreción de planes de mejora y fortalecimiento de competencias emprendedoras, 160 emprendedores (100%) han fortalecido sus competencias específicas en gestión empresarial y cuentan con herramientas para manejarse con mayor capacidad en relación al mercado, la planificación del negocio y otros adquiridos a través de la capacitación y las deferentes metodologías utilizadas. Los emprendedores señalaron en las entrevistas que los conocimientos adquiridos les han permitido un mayor conocimiento del mundo empresarial y les ha dado mayor confianza para manejarse frente a la competencia de otras empresas.

En cuanto a las competencias genéricas, 160 personas presentaron el plan de mejora de habilidades, producto de la capacitación y asistencia técnica. Las metodologías aplicadas en la capacitación, en particular el CEFE, les ha permitido un cambio de actitud, muy importante para el desempeño en la empresa⁷.

Finalmente, en los que respecta al primer componente, 154 emprendedores con negocios propios en marcha concretizan y presentan planes de mejora, habiéndose planteado como meta 144.

Podemos concluir que el primer componente se cumplió al 100% y de acuerdo a lo señalado en los focus aplicados se encuentran los emprendedores muy satisfechos con los cambios observados en sus capacidades personales y empresariales gracias al apoyo del proyecto.

El componente II: Implementación de emprendimientos de hombres y mujeres en los Distritos de Huancayo, El Tambo, Chilca, San Jerónimo de Tunan en los sectores de Artesanía, Servicio y Manufactura a través de acompañamiento.

En el marco del componente II, la meta de 15 planes de mejora, con acceso a capital semilla, fue superada y fueron 17 emprendedores los que accedieron al capital semilla. Adicionalmente 78 empresarios implementan sus planes de mejora con capital propio. En este último grupo, sólo se cumplió con el 79% de la meta planteada que fue de 101 planes implementados.



Los participantes señalaban no haber realizado el plan de mejora porque no tenían capital o porque no les era posible realizarlo en ese momento pero que se implementaría en tres o seis meses.

4.3.3 Indicadores de producto.

Los indicadores de producto como se observa en el cuadro 23 han sido cumplidos por encima del 100% con excepción del producto 4 (emprendedores implementan planes de mejora con capital semilla o con capital propio y otras fuentes) donde se plantea como meta 116 personas y se alcanzó a llegar solamente a 95 (82%) del total.

Cuadro 23. Proyecto C-15-18

N°	Indicadores de propósito	Meta programada	Meta ejecutada	% de ejecución
Emprendedores con negocios propios en marcha en los sectores de Artesanía, servicios y manufactura de los distritos de El Tambo, Huancayo, Chilca y San Jerónimo de Tunan, mejoran y fortalecen capacidades emprendedoras para la adecuada gestión de sus negocios.				
1.1	116 negocios fortalecidos por Emprendedores con negocios propios en marcha en los Sectores de Artesanía, Servicio y Manufactura en los Distritos de Huancayo, Chilca y San Jerónimo de Tunan al 19° mes del Proyecto.	116	95	82%
1.2	116 emprendedores con negocios propios en marcha incrementan sus Ingresos brutos en 10% al 19° mes del Proyecto.	116	80	69%
1.3.	116 emprendedores con negocios propios en marcha incrementan sus Ingresos netos en 10% al 19° mes del Proyecto.	116	85	73%
1.4.	144 emprendedores con negocios propios en marcha fortalecen competencias específicas y genéricas para la adecuada gestión de sus negocios al 19° mes del Proyecto.	144	154	100%
Total (promedio)				81%
N°	Indicadores de Componentes:	Meta programada	Meta ejecutada	% de ejecución
I	Componente I: Capacitación en gestión de negocios, asistencia para la concreción de planes de mejora (competencias específicas) y fortalecimiento de Competencias Emprendedoras (competencias genéricas) en emprendedores con negocios propios en marcha de los sectores de Artesanía, Servicio y Manufactura en los Distritos de Huancayo, Chilca, San Jerónimo de Tunan de la Provincia de Huancayo			
1.1	160 emprendedores con negocios propios en marcha fortalecen sus competencias específicas para la adecuada gestión de negocios al noveno mes del proyecto	160	160	100%
1.2	160 emprendedores con negocios propios fortalecen sus competencias genéricas para la adecuada gestión de negocios al noveno mes del proyecto	160	166	100%
1.3	144 emprendedores con negocios propios en marcha concretizan y presentan planes de mejora aprobados al noveno mes del proyecto	144	154	100%
(*) Se estima de la pregunta K5 de la encuesta, incluyendo a los que elaboraron un Plan de Negocio, aunque no lo terminaron.				
II	Componente II: Implementación de emprendimientos de hombres y mujeres en los Distritos de Huancayo, El Tambo, Chilca, San Jerónimo de Tunan en los sectores de Artesanía, Servicio y Manufactura a través de acompañamiento.			
2.1	15 planes de mejora son implementados y consolidados con cofinanciamiento de capital semilla al 19° mes del Proyecto.	15	17	100%
2.2	101 planes de mejora son implementados y consolidados con capital propio u de otras fuentes de financiamiento al 19° mes del Proyecto.	101	78	79%
Total (promedio)				96%
N°	Indicadores de productos	Meta programada	Meta ejecutada	% de ejecución



N°	Indicadores de propósito	Meta programada	Meta ejecutada	% de ejecución
I	Componente I: Capacitación en gestión de negocios, asistencia para la concreción de planes de mejora (competencias específicas) y fortalecimiento de Competencias Emprendedoras (competencias genéricas) en emprendedores con negocios propios en marcha de los sectores de Artesanía, Servicio y Manufactura en los Distritos de Huancayo, Chilca, San Jerónimo de Tunan de la Provincia de Huancayo			
1.1	Producto 1 Emprendedores con negocios en marcha de los sectores de Artesanía, Manufactura y Servicios seleccionados.			
1.1	350 Emprendedores con negocios propios en marcha informados, identificados y registrados adecuadamente al 4° mes del Proyecto.	350	578	100%
1.1.2	160 Emprendedores con negocios en marcha son adecuadamente caracterizados y seleccionados al cumplir con requisitos socioeconómicos, actitudes para el emprendimiento y requisitos establecidos para negocios en marcha al 4° mes del proyecto	160	383	100%
1.2	Producto 2: Emprendedores con negocios propios en marcha capacitados cuentan con plan de mejora.			
1.2.1	144 emprendedores con negocio en marcha en los sectores de Artesanía, Servicio y Manufactura fortalecen capacidades específicas, para la adecuada gestión de su negocio mediante la metodología MESUN - instrumento de LEANCANVAS y son capaces de elaborar un plan de mejora aprobado al 9° mes del proyecto.	144	139	96%
1.2.2	144 emprendedores con negocio en marcha en los sectores de Artesanía, Servicio y Manufactura fortalecen capacidades genéricas mediante la metodología CEFE al 6° mes del Proyecto.	144	166	100%
II	Componente II: Implementación de emprendimientos de hombres y mujeres en los Distritos de Huancayo, El Tambo, Chilca, San Jerónimo de Tunan en los sectores de Artesanía, Servicio y Manufactura a través de acompañamiento.			
2.1	Producto 3: Emprendedores acceden a capital semilla para cofinanciar la implementación de planes de mejora			
2.1.1	15 planes de mejora son preseleccionados para participar de "Concurso de Planes de Negocios y Planes de mejora con capital semilla" conducido por FONDOEMPLEO mediante lineamientos de las bases de concurso interno establecido por el proyecto en un proceso transparente objetivo e imparcial al 10° mes del Proyecto	15	31	100%
2.1.2	15 emprendedores con planes de mejora aprobados por FONDOEMPLEO reciben formalmente capital semilla en insumos, maquinaria, herramientas según especificaciones de plan de mejora hasta el 13° mes del proyecto.	15	17	100%
2.2	Producto 4: Emprendedores implementan planes de mejora, cofinanciados con capital semilla y con capital propio/u otras fuentes de financiamiento			
2.2.1	116 planes de mejora cofinanciados con capital semilla / capital propio u otras fuentes en los sectores de Artesanía, Servicio y Manufactura son implementados mediante asesorías y asistencia técnica personalizada al 19° mes del Proyecto.	116	95%	82%
Total (promedio)				97%

4.4 Análisis de pertinencia y focalización

En primer lugar, la intervención fue pertinente porque ha respondido a las necesidades y potencialidades de los emprendedores del valle del Mantaro, en particular de Huancayo.

La pertinencia se expresa en segundo lugar porque el contexto macroeconómico regional es desde hace más de 10 años favorable a la inversión y los negocios.



En tercer lugar, por la ubicación geográfica de la región, la actividad comercial juega un papel importante para la venta de los productos de la zona, tanto en Lima metropolitana como en la zona de ceja de selva, y actualmente se está exportando al extranjero. Entre los resultados interesantes que uno observa del proyecto está la ampliación del mercado hacia otras zonas.

En cuarto lugar, el sector servicios ha crecido los últimos años, así como la pequeña industria manufacturera y la exportación de productos típicos de la región, generando empleo e ingresos.

En quinto lugar, el Programa es pertinente porque los ingresos han crecido, la demanda nacional y regional se ha incrementado y por lo tanto es necesario fortalecer la estructura empresarial principalmente la pequeña y microempresa con un programa de capacitación y asesoría que otorgue a emprendedoras herramientas para una gestión moderna de sus negocios.

En cuanto a las metas y plazos previstos para el cumplimiento de las metas, el proyecto ha dado muestra del cumplimiento de las actividades y los productos comprometidos.

En relación al apoyo institucional se observa lo siguiente:

- a) Se ha trabajado con la DIRCETUR articulando un trabajo en conjunto para el desarrollo de ferias y para cursos de capacitación especializada.
- b) PRODUCE ha participado en la capacitación y en la organización de ruedas de negocios para los emprendedores.
- c) La municipalidad de San Jerónimo ha apoyado permanentemente con campañas para la participación en el Proyecto.
- d) En términos generales las instituciones mencionadas no han incorporado el proyecto para darle continuidad, pero sí realizaran actividades que permitirán continúen con apoyos a los beneficiarios.

Una deuda de la institucionalidad pública regional es la ausencia de programas de formación empresarial de calidad. La oferta no siempre responde a las necesidades de los jóvenes emprendedores en materia de gestión empresarial. En este sentido el desarrollo de un proyecto como el que ha impulsado SERPAR en la región es una respuesta a estas carencias regionales y puede constituir una experiencia a ser tomada en cuenta para el diseño de futuros programas en un trabajo conjunto de instituciones públicas con instituciones privadas especialistas en el tema.

En cuanto a los objetivos, la pertinencia del proyecto se expresa en la promoción de una modalidad de aprendizaje donde la capacitación teórica incorpora temáticas claves en el campo de los emprendimientos.

Las herramientas desarrolladas en el campo de la capacitación han sido también pertinentes para los beneficiarios según lo expresado por ellos en las entrevistas y los focus, en particular la capacitación sobre diversas herramientas de registro de sus ingresos, costos, mercados y la caja rápida.

Respecto a la coordinación institucional, SERPAR debería lograr en el futuro una mayor articulación con los gobiernos locales, con la finalidad de impulsar el desarrollo y/o fortalecimiento de programas vinculados a la promoción de emprendedores sostenibles en el tiempo. El efecto de un trabajo articulado con las instituciones públicas locales podrá observarse en el mediano plazo en la medida que se va generando conciencia



institucional desde el estado de la importancia de políticas y programas de promoción de la microempresa desde una perspectiva productiva, educativa y de generación de empleo decente para mejorar la calidad de vida de la población.

Por el lado de los participantes, las opiniones recogidas en los grupos focales y entrevistas personales revelan que el enfoque del proyecto ha sido pertinente y con muy buenos resultados para ellos:

- a) Les ha permitido ubicar sus fortalezas y generar nuevas oportunidades para el desarrollo de sus actividades. Su capacidad de gerencia se ha incrementado gracias a los cursos y las asesorías recibidas.
- b) La capacitación ha jugado un rol fundamental en la medida que ha sido una capacitación muy práctica, lúdica, comprensible y poco teórica. El programa CEFE ha sido evaluado muy positivamente.
- c) Los emprendedores han visto mejorar sus ingresos, ampliar sus mercados, manejar mejor la competencia y participar en feria y ruedas de negocios
- d) Se han creado hábito para el manejo de instrumentos de gestión como el registro de ingresos de gastos, de ventas, la entrega de boletas.
- e) Se han formado dos organizaciones de emprendedores, muy importantes para la sostenibilidad del negocio: Quillay Maqui y Manos Huancas.
- f) Se ha formado el Club de emprendedores para participar de manera conjunta en las compras de materiales y en la búsqueda de respuesta a demandas de producción importantes que un solo productor no podría participar.
- g) Los participantes tienen muy buena opinión de SEPAR, la consideran una institución seria, con conocimiento del sector de la pequeña y microempresa, con un equipo muy calificado que siempre ha respondido a sus demandas.

Focalización

Respecto a la focalización, de acuerdo a lo informado por la coordinadora del proyecto Karina Bueno se aplicaron las siguientes fichas de focalización:

- Test de actitudes emprendedoras
- Cuestionario de aptitudes empresariales
- Caracterización de negocio

Estos tres instrumentos fueron importantes para diagnosticar y descubrir las necesidades de capacitación, en cuanto al test de actitudes emprendedoras permitió medir 4 habilidades emprendedoras necesarias para ser parte del Proyecto así mismo permitió evaluar el perfil emprendedor que fue la base para la elaboración de la primera Unidad de Aprendizaje "CEPs" (Características emprendedoras personales).

Así mismo se utilizó el cuestionario de aptitudes empresariales que fue clave para la elaboración de las unidades didácticas de Gestión empresarial y plan de mejora, ello permitió que se determinaran los temas y los énfasis en las diferentes líneas de negocio, cabe señalar que cada una tiene su peculiaridad.

Finalmente, la caracterización del negocio es importante para la elaboración de la capacitación ya que permite evaluar numéricamente niveles de ingresos, utilidades, mercado entre otros ello fue insumo principalmente para armar el aprendizaje en el proceso de capacitación en Planes de mejora.



En relación a la edad de los participantes, encontramos que en promedio se trata de una población de más de 40 años y los negocios en marcha eran en su mayoría de más de dos años (10 años de antigüedad en promedio). Si bien estos rasgos de los beneficiarios no responden al parámetro deseado para los proyectos de la línea tres: jóvenes menores de 30 años y negocios con una antigüedad menor a los dos años), en el conjunto de participantes se encontró una alta motivación de capacitarse para la gestión empresarial y que para la mayoría de ellos fue su primera oportunidad de acceder a un proyecto de esta naturaleza.

4.5 Análisis de eficacia, impacto potencial, sostenibilidad, replicabilidad

Eficacia de la intervención y resultados con impacto potencial

De acuerdo a la información otorgada por la jefa del proyecto Karina Bueno y por Gladiz Segura, la supervisora interna, por los beneficiarios, y las entrevistas realizadas, se implementaron los planes de mejora y de gestión. Respecto a los planes de mejora se alcanzó el 82% de lo planeado, 95 casos de 116. Las actividades se realizaron de acuerdo a lo previsto. Los motivos por los cuales no se lograron realizar los planes de mejora fue por que los empresarios señalaron que no tenían tiempo y en otros casos por razones económicas.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a la supervisora interna del proyecto y a la responsable de la unidad de proyectos Gladiz Laguna señalan que se trata de un proyecto de gran calidad por la capacidad y experiencia de la jefa del proyecto y porque se ha cumplido con los estándares solicitados por FONDOEMPLEO. De acuerdo a las entrevistas realizadas a los beneficiarios la calidad de gestión de la empresa ha mejorado enormemente porque cuentan con mejores herramientas de gestión empresarial y porque han ampliado su mercado.

Según los propios beneficiarios, entrevistados en el marco del EEF, sienten que han mejorado y se han fortalecido. Aprender a calcular sus costos ha sido un avance muy importante, contar con una herramienta como la caja rápida para conocer el flujo de ingresos y egresos ha cambiado su gestión del negocio "Antes los negocios iban a ciegas. Ahora ya tenemos un manejo más empresarial.

Varios de los negocios han incrementado sus ingresos brutos y netos como consecuencia del incremento de las ventas a nuevos mercados.

Sostenibilidad y Replicabilidad

La sostenibilidad del proyecto es muy difícil de definir apenas concluido el mismo. Lo ideal sería contar en el marco del proyecto con un proceso de seguimiento y evaluación que permita conocer realmente en plazos de uno o dos años si el proyecto es sostenible.

Más allá de lo señalado vale comentar, de acuerdo a lo observado en campo y las entrevistas y los focus realizados, que los indicadores señalan desde dos perspectivas, la posibilidad que el proyecto sea sostenible. Desde lo social, tenemos el punto de vista de los beneficiarios y desde lo económico los resultados observados en las empresas.



Desde la perspectiva del componente social, se puede señalar que la intervención es sostenible en la medida que se ha observado, a través del estudio de evaluación final y de las entrevistas realizadas, que los participantes han sido motivados por el programa, que han adquirido y manejan herramientas de gestión y estrategias de ventas, con resultados positivos respecto a la sostenibilidad de los emprendimientos.

Se han creado hábitos en materia de gestión empresarial con el uso de instrumentos que responden al tamaño de la empresa y hasta podría mencionarse que se trata de la formación de una cultura empresarial.

En los grupos focales los participantes señalaban que el equipo profesional era de primer nivel en materia de capacitación y que el proyecto les había dado herramientas para consolidar su empresa y hacerla más sostenible en el futuro.

Se observa cambios importantes en materia de actitudes empresariales que son una garantía para la sostenibilidad de la empresa en el futuro.

Vale mencionar también que se ha trabajado en el fortalecimiento de la participación de la mujer y de su posicionamiento como emprendedoras, lo cual significa un avance en su capacidad de empoderamiento.

En el marco de la sostenibilidad económica, se observa a través de las entrevistas y los grupos focales que las empresas son aún débiles, pero que los emprendedores han mejorado su gestión empresarial, expresan su reconocimiento a la calidad de la capacitación que les ha otorgado instrumentos de gestión y motivación útiles para competir en mejores condiciones frente a otras empresas.

Sus expectativas frente a su futuro son positivas y señalan que cuentan con mejores herramientas de trabajo, asimismo desarrollaron hábitos en materia de higiene en la elaboración de productos y procesos utilizando los criterios de las "5 S" y finalmente se trabajó también en el manejo de implementos de seguridad.

En torno a la sostenibilidad ambiental⁸, se trabajó en el manejo de residuos particularmente en los sectores de gastronomía y manufactura.

Otro indicador que permite señalar que existen posibilidades de sostenibilidad es la articulación con las instituciones regionales y distritales del estado con quienes los emprendedores han participado en ferias y ruedas de negocios con resultados exitosos y los tienen ya registrados en sus listas para próximos eventos.

De acuerdo a lo declarado por el Director regional de turismo un indicador adicional que refuerza las expectativas de sostenibilidad es el crecimiento del turismo en la región y la mayor demanda de productos como la platería, los ponchos y trabajos en lana, los mates burilados, cuyas obras van siendo reconocidas más allá del mercado nacional y adquiridas por los turistas.

Lo que se observa como una necesidad es lograr un trabajo más articulado entre las instituciones del estado y entre estas y los gremios empresariales (que aún son débiles) y

⁸ Informe final SEPAR, 2017



las instituciones privadas que trabajan con la pequeña y microempresa, este paso se considera fundamental para promover la sostenibilidad y el impacto del sector.

Es importante señalar que la formación de asociaciones abre espacios importantes de incremento del mercado y de las ventas, particularmente para la sostenibilidad de las empresas.

Finalmente, las expectativas de los participantes respecto a la sostenibilidad y el impacto son altas, lo que expresa su confianza en que saldrán adelante en su empresa.

En cuanto a la replicabilidad, el proyecto puede ser replicable seleccionando negocios en marcha, como ha sucedido con el proyecto.

Cuadro 24.

Expectativas de impacto y de sostenibilidad del Proyecto

Criterios a evaluar	Evaluación de los participantes al focus sobre el impacto y la sostenibilidad				
	(a)Muy alta	(b)Alta	(c) Regular	(d) Baja	(e)Muy baja
Impacto					
Sostenibilidad					

5 LECCIONES APRENDIDAS

Algunas lecciones aprendidas a partir de las experiencias del proyecto:

- El proceso de selección y focalización cumple un papel clave, en este sentido la experiencia del equipo fue muy importante, se ha validado la estrategia de focalización.
- Es necesario desarrollar una línea de base de aptitudes y actitudes empresariales y de gestión empresarial antes de diseñar el programa de capacitación.
- Los proyectos de capacitación en gestión otorgan a los emprendedores instrumentos claves para mejorar la gerencia de sus emprendimientos. Para el manejo de los negocios es fundamental contar con instrumentos de gestión: cuenta rápida, libro de ingresos, libro de egresos, ideas de mercado, proveedores porque ellos le dan la información necesaria para conocer la manera como avanza el negocio y cuáles son las correcciones que debe implementar.
- Los proyectos de capacitación en gestión generan un impacto muy importante en la seguridad y confianza del emprendedor. Los conocimientos adquiridos les permiten competir con ventaja frente a otros negocios en condiciones similares.
- Trabajar paralelamente la capacitación con la asistencia en el mismo negocio facilita la aplicación práctica de los conocimientos inmediatamente después de adquiridos.
- Los futuros proyectos en la zona deben incorporar en sus programas la capacitación para la certificación, especialmente en el caso de los artesanos. La certificación es muy útil para facilitar la exportación que en los últimos años se ha incrementado en la región.
- Un factor clave es la promoción en el cambio de actitudes empresariales y la creación de hábitos pues de esta manera se garantiza la sostenibilidad empresarial.



- La institucionalidad y la experiencia de la Unidad Ejecutora son factores fundamentales para garantizar la marcha del proyecto y para realizar las correcciones necesarias en el momento apropiado.
- La participación de la institucionalidad estatal: gobierno nacional, regional y local durante la marcha del proyecto fortalecen los resultados y se enriquecen las instituciones.
- El equipo es un factor primordial para lograr los resultados esperados. El liderazgo de la jefa del proyecto y la confianza generada en los participantes es también un factor importante.
- Desde la perspectiva de género un factor clave es el empoderamiento de las mujeres como emprendedoras y promover la autoestima.
- Se sugiere evaluar la estrategia de otorgamiento del capital semilla y analizar otras formas de acceso a capital.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Conclusiones respecto al contexto, la unidad ejecutora y las instituciones participantes

- El contexto regional en particular el contexto económico en la región es favorable en la medida que la economía ha crecido sostenidamente los últimos 10 años y la demanda de la producción regional se ha incrementado. El turismo ha sido una fuente importante de recursos, en los últimos años después de Lima, el turismo hacia la región Junín ha sido el que más se ha incrementado a nivel nacional, la cercanía a Lima, el buen mantenimiento de las vías de comunicación terrestre, la belleza de la región y la mejor calidad de los medios de transporte son las razones señaladas por las cuales se ha incrementado el turismo y la economía regional.
- Respecto a la institución ejecutora-SEPAR, es una institución con experiencia, que ha sabido posicionarse en la zona y articularse con instituciones del sector público: MINCETUR, y PRODUCE y gobiernos municipales para desarrollar de manera eficiente las actividades del proyecto. La institución ha respondido a las necesidades de los beneficiarios. La institución ha desarrollado una adecuada metodología de capacitación y los emprendedores, de acuerdo a lo señalado en los focus group y las entrevistas, tienen un buen concepto de la institución y el manejo del proyecto.
- Las contrapartes del proyecto han sido la Dirección regional de PRODUCE y la Dirección de Comercio Exterior y Turismo, quienes desde su experiencia han aportado al desarrollo del proyecto tanto financieramente como con su experiencia y contacto con los emprendedores. La experiencia de articulación con instituciones públicas y privadas ha dado resultados importantes para la formación de emprendedores y su articulación al mercado.

Conclusiones respecto al perfil demográfico, educativo y laboral de los beneficiarios.

- De acuerdo a los resultados tanto del estudio de línea de base como de la evaluación final la población beneficiaria es principalmente femenina: 73.1%. La



importante presencia femenina en el proyecto de Junín es una expresión de un fenómeno que se observa a nivel nacional tanto en el caso de FONDOEMPLEO como el de otros proyectos similares: la mujer, cada vez más, desarrolla estrategias de emprendimiento para generar ingresos; participa en proyectos de desarrollo empresarial para fortalecer sus conocimientos y ser más competente. La fuerte presencia femenina ha permitido el desarrollo de capacidades, de actitudes emprendedoras y de posicionamiento de la mujer empresaria. Es este un elemento que FONDOEMPLEO debiera tomar en cuenta en futuros proyectos.

- La edad promedio es de 44 años, el 68% se encuentra en el rango de 30 a más, el 81% tiene hijos. Esto evidencia que durante la selección de beneficiarios no se ha cumplido el rango de edad considerado en la propuesta de proyecto que oscilaba entre los 18 a 40 años, y que inclusive era considerado como criterio eliminatorio.
- El 100% son emprendedores con negocios en marcha, las actividades que realizan se encuentran vinculadas al sector comercio, tanto en puestos fijos como ambulantes, al sector de la producción y un importante porcentaje al sector servicios. La artesanía es un sector donde la demanda ha crecido respondiendo a una mayor demanda resultado del crecimiento del turismo.
- El total de emprendedores encuestados en la evaluación final se encuentran en empresas de 2 a 10 trabajadores.

Conclusiones respecto a los indicadores del marco lógico.

Indicadores de Propósito.

El propósito del proyecto: "Emprendedores con negocios propios en marcha en los sectores de artesanía, servicios y manufactura de los distritos de Huancayo, Chilca y San Jerónimo mejoran y fortalecen sus capacidades emprendedoras para la adecuada gestión de sus negocios".

- El logro del propósito del proyecto se ha medido a través de 4 indicadores el primero de ellos tiene que ver con el fortalecimiento de los negocios participantes, en este caso y de acuerdo a la información proporcionada por la unidad ejecutora se ha alcanzado el 82% de la meta programada (95 negocios de 116 programados).
- El segundo y el tercer indicador de propósito se relacionan con el incremento de los ingresos brutos y netos del negocio. La información ha sido obtenida de la unidad ejecutora, de las entrevistas a emprendedores, así como de los focus group es la siguiente: respecto a los ingresos brutos el 69% de negocios ha alcanzado la meta programada (80 de 116) Respecto a los ingresos netos el 73% de los negocios alcanzó la meta (85 de 116) (Fuente: unidad ejecutora).
- En el caso de los ingresos se puede concluir que a pesar de no haber alcanzado la meta programada el incremento ha sido importante para los emprendedores y para el equipo de SERPAR. Las entrevistas y los focus group realizados a los emprendedores informan que la capacitación, así como la asistencia técnica y el acompañamiento son factores claves para la mejora de los ingresos, especialmente cuando desarrollan el Plan de Mejora y pueden implementarlo ya sea a través de capital semilla o de sus propios recursos. De acuerdo a las entrevistas al equipo de la unidad ejecutora, la experiencia confirma que, con un programa de apoyo a la microempresa, particularmente con un buen programa de capacitación, es posible fortalecer los pequeños negocios y promover la generación de mejores ingresos.



De acuerdo al estudio de evaluación final realizado, la intervención a partir de un programa de capacitación ha sido un factor importante para alcanzar los logros en materia de ingresos. La capacidad de planificación adquirida, tanto para las compras como para las ventas y la organización de la empresa, han jugado un rol fundamental para la mejora de los ingresos brutos y netos y se considera un instrumento útil para la gestión de la empresa.

- Un contexto favorable, constituye un factor importante para el logro de mejora de los ingresos: el contexto económico regional, en particular la economía de la zona ha mejorado permanentemente en los últimos años, la capacidad adquisitiva de la población, el crecimiento del turismo ha generado una mayor demanda.
- El cuarto indicador de propósito tiene que ver con el fortalecimiento de competencias específicas y genéricas para alcanzar una adecuada gestión de los negocios, en este caso los resultados han superado la meta programada: se ha alcanzado el 106% (154 emprendimientos han logrado fortalecer sus competencias genéricas y específicas para una adecuada gestión, frente a 144 programadas) Un factor fundamental para el logro, ha sido el desarrollo de diversos instrumentos que han permitido que los emprendedores alcancen una gestión más eficiente de su emprendimiento: el uso de la página web, de libros contables, inscripción en la SUNAT les ha permitido dar el paso de la informalidad a la formalidad. Otros factores que vale mencionar han sido el desarrollo de planes de negocio y planes de mejora que les ha permitido conocer las fortalezas y debilidades de sus negocios, también vale señalar, la asistencia técnica otorgada por los especialistas en la misma empresa.

Indicadores de Componentes.

Componente I: Capacitación en gestión de negocios, asistencia para la concreción de planes de mejora (competencias específicas) y fortalecimiento de Competencias Emprendedoras (competencias genéricas) en emprendedores con negocios propios o en marcha.

- El primer indicador del componente I hace referencia a 160 emprendedores con negocios propios en marcha que fortalecen sus competencias específicas para la adecuada gestión de negocios. En este caso el 100% de la meta ha sido cumplida.
- El segundo indicador del Componente I hace referencia a 160 emprendedores con negocios propios que fortalecen sus competencias genéricas para para la adecuada gestión de negocios. En este caso también el 100% de la meta programada se ha cumplido.
- Se puede concluir respecto a los indicadores mencionados que un factor clave para el logro de las metas del componente, ha sido la capacitación de los empresarios utilizando diversos métodos: CANVAS, MESÜN, CEFE. Otro factor importante ha sido la contratación de especialistas con vasta experiencia en los temas señalados. Los participantes señalaron que la capacitación ha sido clara, concisa y que el acompañamiento ha sido muy útil para incorporar los instrumentos aprendidos al manejo gerencial de la empresa.
- El tercer indicador del Componente I señala que 144 emprendedores con negocios propios en marcha concretizaron y presentan planes de mejora. En este caso la meta



programada era de 144 personas meta que ha sido superada siendo 154 personas (106%) las que han logrado aprobar sus planes de mejora.

- La asistencia técnica brindada por el equipo de capacitación y el acompañamiento paralelo en el mismo negocio ha sido un factor importante para desarrollar los planes de mejora.

El Componente II, implementación de emprendimientos de hombres y mujeres, a través del acompañamiento.

- El primer indicador del componente II se refiere a 15 planes de mejora que son implementados con cofinanciamiento del capital semilla. En este caso se logró concretar 17 planes de mejora (más del 100% de lo programado) con capital semilla, gracias al aporte de la institución ejecutora.
- Se concluye que un incentivo importante para el emprendedor ha sido ganar el capital semilla, para implementar su plan de mejora inmediatamente después de ganado el concurso. Sin embargo, habría que señalar que de parte de los empresarios participantes se observa decepción cuando no logran ser calificado para el capital semilla, razón por la cual se sugiere evaluar la metodología del concurso y analizar si fuera necesario introducir cambios, y cuáles podrían ser de considerarlo pertinente.
- El segundo indicador del Componente II “101 planes son implementados y consolidados con capital propio o de otras fuentes” sólo ha alcanzado el 79% de la meta programada (78 emprendedores de 101 que era la meta programada) El problema más serio que se observa en este indicador es que los emprendedores en algunos casos no tienen acceso a préstamos y tampoco capital propio para invertir inmediatamente después de desarrollado el plan de Mejora, ello explica porque no se alcanza la meta programada. De acuerdo a lo conversado con algunos de los emprendedores ellos informaban que sí implementarían el plan preparado, pero un tiempo después cuando logren el acceso a un préstamo.

Conclusiones respecto al programa, los emprendedores y sus negocios.

- El programa de capacitación-de acuerdo a lo informado por los beneficiarios y los directores de las instituciones públicas entrevistados- responde a las demandas y necesidades de los participantes que tanto en la línea de base como en la de evaluación final mencionaban que las mayores debilidades se encontraban en los temas de gestión, especialmente desconocimiento de herramientas para el control de las ventas y las ganancias, la importancia de la entrega de boletas, un mayor conocimiento del mercado para incrementar sus ventas.

La capacitación tanto teórica, como práctica en el negocio, les ha permitido conocer y utilizar diversos instrumentos de gestión para fortalecer la gerencia y darle sostenibilidad. En las entrevistas y el los focus group, los participantes del proyecto señalaron que la capacitación recibida fue muy útil, el lenguaje sencillo y las prácticas realizadas al terminar la parte teórica facilitaban el aprendizaje. Los beneficiarios consideran que la capacitación ha respondido a sus expectativas y que los instrumentos de gestión, así como las estrategias de venta serán de mucha utilidad para mejorar la inserción en el mercado, las ventas, la calidad de los productos y las ganancias.



La capacitación ha constituido un medio para la creación de hábitos empresariales importantes como el registro de ventas, ingresos, de entrega de boletas y para la formación de una cultura emprendedora clave para la sostenibilidad del negocio.

- Respecto al negocio el lugar de funcionamiento en el 54.3% de los casos era su vivienda lo que ratifica la importancia de la vivienda como un espacio donde también pueden realizar sus actividades productivas. El 44.1% informó que sus actividades las realizaba en un local fuera de la vivienda. En cuanto al tiempo de funcionamiento de los negocios el 95% señaló que tiene más de dos años funcionando.
- En el caso de las ventas y ganancias éstas se han incrementado en la mayoría de los negocios, indicador que el proyecto ha respondido a las expectativas de los beneficiarios y las metas planteadas por FONDOEMPLEO. El incremento de ventas y ganancias es un buen indicador del impacto del proyecto en los beneficiarios.
- En el caso de las ventas anuales (encuesta de evaluación final) se puede observar que estas han pasado de 32,268 soles anuales al inicio del proyecto a 47,951 soles al finalizar el mismo, se trata de un incremento del 40%. Aun siendo un monto bajo para un negocio, no es nada desdeñable el incremento. A nivel mensual también se observa un aumento en las ventas: de 2,689 soles mensuales de ventas en el 2016 se han incrementado en diciembre del 2017 a 3,995 soles mensuales. Las diversas estrategias de ventas y de incorporación al mercado están dando resultados.
- Del total de beneficiarios que participaron tanto en la encuesta de línea de base como en la de evaluación final, 41 personas (61%) incrementaron sus ventas mensuales; 22 personas (33%) disminuyeron sus ventas mensuales y 4 personas (46%) se mantuvieron en el mismo nivel de ventas. Respecto a las ganancias, 42 personas (63%) incrementaron su ganancia, 22 personas (33%) disminuyeron su ganancia y 4% se mantuvo igual.
- En lo que se refiere a las ganancias, el incremento también es significativo: va de 11,713 soles de ganancias anuales en la encuesta de la línea de base a 16,434 en la última encuesta. Para el corto período analizado es una cifra importante el incremento de cerca de 5,000 mil soles. En lo que se refiere a la ganancia mensual el incremento es de 400 soles que para su promedio de ingresos es un buen indicador de mejora en la gestión del negocio. Los beneficiarios que han incrementado sus ingresos han sido 80 emprendedores participantes del proyecto
- Si bien no se puede inferir que el cambio favorable se debe sólo a la capacitación y al programa en su conjunto si podemos afirmar por lo señalado en las entrevistas que el aprendizaje ha tenido un impacto importante en los resultados económicos del negocio y también señalado en los focus en la seguridad que les brinda contar con mejores instrumentos de gestión.
- Respecto a los clientes no se observan cambios significativos durante el período de la evaluación: los clientes más importantes son consumidores individuales (más del 95%). Sin embargo, sí se observa un incremento en el número de clientes.
- Se creó en Club de emprendedores para la compra conjunta. De acuerdo a lo conversado con algunos de ellos, la experiencia ha sido exitosa en la medida que los costos de los insumos han bajado. Sin embargo, los entrevistados no dieron información sobre el monto aproximado que habían ahorrado con la experiencia.
- El nivel de satisfacción de los participantes es un indicador importante del impacto del proyecto, en promedio el 70% señala estar muy satisfecho con el programa: por



el tiempo de la capacitación y los horarios que se ajustaban a sus posibilidades, y porque se trata de una metodología que combina la teoría con la práctica. Informaron también que la capacitación había sido muy clara y de fácil comprensión.

- El capital semilla permite fomentar la competencia entre los participantes, aplicar los conocimientos adquiridos y mejorar el negocio. Constituye un instrumento importante en el marco de los programas promovidos por FONDOEMPLEO, sin embargo, se sugiere una evaluación de la metodología de aplicación del instrumento.
- Se ha participado en ferias regionales y también en cursos de capacitación dictados por la Cámara de Comercio y DIRCETUR, promover la articulación con este tipo de organizaciones vinculadas al desarrollo empresarial abre a los emprendedores participantes nuevas oportunidades de crecimiento y fortalecimiento empresarial.
- La estrategia de fortalecimiento de las organizaciones de microempresarios llevada a cabo por la institución ejecutora en convenio con la Dirección de Turismo-en este caso particularmente con organizaciones de carpinteros, ha tenido resultados exitosos en la medida que les ha permitido realizar compras en conjunto a menores precios por tratarse de mayores volúmenes. Asimismo, ha generado la confianza entre los participantes del grupo, de tal manera que han iniciado como organización una política de asociación para dar respuestas a la demanda del mercado.

Conclusiones en torno a la Pertinencia del Proyecto.

- El proyecto es pertinente en la medida que se trata de una región donde la población, en particular la femenina desarrolla diversas estrategias para incorporarse en el mercado laboral, entre ellas el desarrollo de emprendimientos que respondan a la demanda de la zona sin contar con los instrumentos necesarios para garantizar el posicionamiento y la estabilidad de la intervención.
- El contenido del Programa desarrollado, en particular la capacitación en gestión, el Plan de mejora, la asistencia técnica y el capital semilla son instrumentos claves y pertinentes para garantizar una mejor capacidad de los emprendedores para incorporarse al mercado.
- La estrategia de realizar alianzas con instituciones del sector público y privado ha permitido demostrar que una intervención interinstitucional-como es el caso de la alianza con DICETUR y con los gobiernos municipales- enriquece y fortalece los resultados.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 Para la Institución Ejecutora

- SEPAR por la experiencia obtenida y por el posicionamiento en la zona debe continuar trabajando esta línea de promoción de micro y pequeñas empresas. La institución cuenta con un equipo de alto nivel, con metodologías ya comprobadas en beneficiarios y con una institucionalidad que garantiza la implementación, que se explica por las siguientes razones:



Los emprendedores participantes valoran altamente el programa y sus resultados.

- a) Por los aprendizajes obtenido.
 - b) Por la capacitación y por los instrumentos incorporados mejorar la eficiencia del negocio y las ganancias.
 - c) Porque en la mayoría de los indicadores de Propósito, de componentes y de productos se ha alcanzado el 100% o más. Respecto a indicadores como incremento de ingresos brutos y netos se llega a 69 y 73% de la meta planteada, el resultado sin embargo no resta la calificación de exitoso.
- SEPAR en la medida de lo posible debiera sistematizar la experiencia del proyecto y difundirla entre instituciones que desarrollan programas similares. Particularmente en el tema de capacitación y asesoría se trata de una experiencia con buenos resultados. Se recomienda solicitar a FONDOEMPLEO u otras instituciones vinculadas al desarrollo de la microempresa un fondo que les permita el acompañamiento durante un año a la experiencia, de tal manera de garantizar su sostenibilidad y finalmente publicar y difundir la experiencia.
 - Una política que habría que continuar, es el trabajo conjunto de SERPAR con las instituciones del gobierno regional y municipal. Iniciativas como la mencionada promueven una mayor articulación entre los sectores público y privado.
 - En los próximos proyectos sobre micro y pequeñas empresas se recomienda poner énfasis en la formación y fortalecimiento de organizaciones de artesanos como lo hizo con los carpinteros en el marco del proyecto. Una organización de este tipo permite abrir nuevos mercados, ampliar las ventas y coordinar con más fuerza con otras instituciones ya sea del estado o del sector privado. entidades claves para el desarrollo del sector y su articulación con otros sectores e instituciones.
 - La capacitación ha sido el eje del proyecto. Los beneficiarios señalan que los aprendizajes han constituido una herramienta clave para la gestión, la mejora y la sostenibilidad de los pequeños negocios, se recomienda continuar en futuros proyectos de este tipo y dando especial énfasis a la capacitación y la asesoría técnica.
 - Incluir en los futuros proyectos con artesanos la promoción de la certificación en alianza con la DICETUR quien da la certificación. Las empresas certificadas tienen mayores posibilidades de exportar.

6.2.2 Para FONDOEMPLEO⁹

- FONDOEMPLEO a través de su área o unidad encargada del monitoreo, debería verificar el cumplimiento de los criterios de selección de beneficiarios propuestos por la institución ejecutora, con el objetivo de evitar filtraciones, dado que aproximadamente que el 59% de los beneficiarios sobrepasaba los 40 años, siendo esta la edad máxima considerada en las bases del 15° Concurso de la Línea Concursal.
- Promover, entre las instituciones que participan en los concursos de FONDOEMPLEO dedicadas a la capacitación y asesoría del sector microempresarial, el intercambio de experiencias y el conocimiento de programas exitosos-como es el caso evaluado-para fortalecer sus estrategias de intervención.
- Evaluar la metodología de acceso al capital semilla y analizar otras modalidades de acceso al capital que respondan a las expectativas de los participantes.

⁹ De acuerdo con los comentarios recibidos de FONDOEMPLEO se han eliminado tres recomendaciones.



7 REFERENCIAS

FONDOEMPLEO, Informe de supervisión del primer entregable. Proyecto C15-18.
Fernando Gonzalo Aguilera.

FONDOEMPLEO, Informe de supervisión del segundo entregable. Proyecto C15-18.
Fernando Gonzalo Aguilera.

SEPAR, primer Informe de supervisión interno. Gladys Laguna Jara.

SEPAR, segundo Informe de supervisión interno. Gladys Laguna Jara.

SEPAR, tercer Informe de supervisión interno. Gladys Laguna Jara.

Junín, estructura empresarial 2015.

Diversos indicadores económicos y sociales. INEI 2015

8 ANEXOS

Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento Línea 3 - EEF

Listado de participantes de la muestra encuestados

Funcionarios de entidades contrapartes entrevistados

Relación de participantes en Grupos focales

Registro de Entrevistas y Grupos Focales



Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento Línea 3 - EEF

ENCUESTA SOCIO ECONÓMICA Y DE EMPRENDIMIENTO - LÍNEA 3		EVALUACIÓN FINAL - 15º CONCURSO							
Código de proyecto	<input style="width: 90%;" type="text"/>	# de encuesta	<input style="width: 90%;" type="text"/>						
A. DATOS GENERALES DEL BENEFICIARIO									
Encuestador: el período de referencia es el día de aplicación de la encuesta									
A.1 Nombre completo	<input style="width: 95%;" type="text"/>								
A.2 No. de DNI	<input style="width: 80%;" type="text"/>	A.3 Sexo	1 Femenino <input type="checkbox"/> 2 Masculino <input type="checkbox"/>						
A.4 Fecha de nacimiento	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Día</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> <tr> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> <td><input style="width: 90%;" type="text"/></td> </tr> </table>			Día	Mes	Año	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Día	Mes	Año							
<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>							
A.5 Lugar de nacimiento:	Región <input style="width: 60%;" type="text"/>	Cod.	<input style="width: 15%;" type="text"/>						
A.6 Estado civil	1 Soltero <input type="checkbox"/> 2 Casado <input type="checkbox"/> 3 Conviviente <input type="checkbox"/> 4 Separado <input type="checkbox"/> 5 Viudo <input type="checkbox"/> 6 Divorciado <input type="checkbox"/>								
A.7 ¿Tienes hijos?	1 Si <input type="checkbox"/> 2 No <input type="checkbox"/>	A.8 ¿Cuántos hijos tienes?	<input style="width: 15%;" type="text"/>						
A.9 Dirección	<input style="width: 95%;" type="text"/>								
A.10 Referencia	<input style="width: 95%;" type="text"/>								
A.11 Región	<input style="width: 60%;" type="text"/>	A.12 Provincia	<input style="width: 60%;" type="text"/>						
A.13 Distrito	<input style="width: 60%;" type="text"/>	Ubigeo	<input style="width: 15%;" type="text"/>						
A.14.a Teléfono fijo	<input style="width: 30%;" type="text"/>	A.14.b Teléfono celular	<input style="width: 30%;" type="text"/>						
A.15 Correo electrónico	<input style="width: 95%;" type="text"/>								
PERSONA DE CONTACTO (Para A.16 - A.18.b)									
A.16 Nombre de la persona de contacto	<input style="width: 95%;" type="text"/>								
A.17 Relación con la persona de contacto	1. Familiar <input type="checkbox"/> 2. Amigo <input type="checkbox"/> 3. Tutor <input type="checkbox"/> 4. Vecino <input type="checkbox"/>								
A.18.a Teléfono fijo	<input style="width: 30%;" type="text"/>	A.18.b Teléfono celular	<input style="width: 30%;" type="text"/>						
B. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO									
Encuestador: el período de referencia es el día de aplicación de la encuesta									
B.1 Desde que empezó el proyecto.... (mencionar nombre del proyecto) hasta el día de hoy,	¿has estudiado algún curso de corta duración?								
	1 Si <input type="checkbox"/>	2 No <input type="checkbox"/>	(fr a C.1)						
B.2 Nombre del Curso seguido	B.3 Código								
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 15%;" type="text"/>								
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 15%;" type="text"/>								
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 15%;" type="text"/>								
C. CONDICIÓN DE ACTIVIDAD									
Encuestador: el período de referencia es la semana previa a la aplicación de la encuesta.									
C.1 Del (día)... al (día)... del (mes) ¿eras el dueño o socio de un negocio/taller/empresa?	1 Si <input type="checkbox"/>	(fr a C.6)	2 No <input type="checkbox"/>						
C.2 Del (día)... al (día)... del (mes) ¿trabajaste en un negocio/taller/empresa de tu familia?	1 Si <input type="checkbox"/>	(fr a D.1)	2 No <input type="checkbox"/>						
C.3 Del (día)... al (día) ... del (mes) ¿realizaste algún trabajo o cachuelo?	1 Si <input type="checkbox"/>	(fr a D.1)	2 No <input type="checkbox"/>						
C.4 Aunque no trabajaste en ese período, ¿tenías algún trabajo al que seguramente ibas a volver?	1 Si <input type="checkbox"/>	(fr a D.1)	2 No <input type="checkbox"/>						
C.5 Del (día) ... al (día) ... ¿realizaste algún trabajo/cachuelo de al menos una hora para obtener ingresos?									
(LEER CADA OPCIÓN Y MARCAR TODAS LAS ALTERNATIVAS QUE CORRESPONDAN)									
C.5.1 Fabricando algún producto?	<input type="checkbox"/>	C.5.5 Haciendo prácticas pagadas?	<input type="checkbox"/>						
C.5.2 Haciendo algo en casa para vender?	<input type="checkbox"/>	C.5.6 Realizando labores en la chacra?	<input type="checkbox"/>						
C.5.3 Ofreciendo algún servicio?	<input type="checkbox"/>	C.5.7 Otro (especificar) _____	<input type="checkbox"/>						
C.5.4 Trabajando en un negocio familiar?	<input type="checkbox"/>								
NOTA: SI NO REALIZA NINGÚN TRABAJO O CACHUELO EN C.5, IR A LA SECCIÓN E (DESEMPLEO E INACTIVIDAD)									
C.6 Si C.1=1, Además del negocio/taller/empresa, ¿realizaste del (día)... al (día)... del (mes)... algún trabajo como dependiente?	1 Si <input type="checkbox"/>	2 No <input type="checkbox"/>	(fr a F.1)						



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

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

D.2 ¿Cuáles son las principales tareas que realizas en tu.... (mencionar ocupación principal)? (ANOTAR HASTA LAS 3 PRINCIPALES)

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

D.4 ¿Este trabajo lo realizas por (leer alternativas)? (LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR UNA SOLA RESPUESTA)

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

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

1 Contrato indefinido, permanente	<input type="checkbox"/>	6 Contrato de aprendizaje	<input type="checkbox"/>
2 Contrato a plazo fijo	<input type="checkbox"/>	7 Locación de Servicios, Servicios No Personales	<input type="checkbox"/>
3 Estuvo en período de prueba	<input type="checkbox"/>	8 Sin contrato	<input type="checkbox"/>
4 Convenio de Formación Laboral Juvenil	<input type="checkbox"/>	9 Otro (especificar) _____	<input type="checkbox"/>
5 Prácticas pre profesionales	<input type="checkbox"/>	99 No Sabe	<input type="checkbox"/>

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

1 Sólo yo trabajo	<input type="checkbox"/>	2 De 2 a 10 personas	<input type="checkbox"/>	3 De 11 a 50 personas	<input type="checkbox"/>	4 De 51 a 200 personas	<input type="checkbox"/>	5 Más de 200	<input type="checkbox"/>
-------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------	------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------

D.7 ¿Cuántas horas trabajaste del (día) al (día) en tu ocupación principal? (LEER CADA ALTERNATIVA Y COMPLETAR)

D.7.1 Domingo	<input type="text"/>	D.7.4 Miércoles	<input type="text"/>	D.7.7 Sábado	<input type="text"/>
D.7.2 Lunes	<input type="text"/>	D.7.5 Jueves	<input type="text"/>	D.7.8 Total	<input type="text"/>
D.7.3 Martes	<input type="text"/>	D.7.6 Viernes	<input type="text"/>		

D.8 ¿Qué tipo de pago o ingreso recibes por (MENCIONAR OCUPACIÓN PRINCIPAL)? (LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR SOLO UNA)

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

D.9 Solo si D.8 = 1, 2 o 4 ¿En tu ocupación (mencionar nombre) te pagan (LEER ALTERNATIVAS)

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

D.10 Sólo si D.8= 1 o 2 o 4, ¿Cuánto fue el último ingreso que recibiste por (MENCIONAR OCUPACIÓN PRINCIPAL)... en ... (MENCIONAR FRECUENCIA DE D.9)? SI. Soles

D.11 Sólo si D.8= 5, 6 o 7 ¿Cuánto fue su ganancia neta por tu trabajo como (MENCIONAR OCUPACIÓN PRINCIPAL) en el mes anterior? SI. Soles

D.12 SOLO SI D.8=3 ¿Cuánto fue el ingreso por tu trabajo como... (OCUPACIÓN PRINCIPAL) en el mes anterior? SI. Soles

D.13 ¿Tienes seguro de salud? 1. Sí, ESSALUD 2. Sí, SIS 3. Sí, Seguro Privado 4. No

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

3 Sistema Nacional de Pensiones (ONP) 4 Otro (especificar)

D.15 ¿Desde hace cuánto tiempo realizas este trabajo o cachuelo? años meses días

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

E.1 Entre el (día).... al (día).... ¿hiciste algo para conseguir trabajo? 1 Sí (Ir a E.5) 2 No

E.2 Entre el (día).... al (día).... ¿querías trabajar? 1 Sí 2 No (Ir a F.1)

E.3 Entre el (día).... al (día).... ¿hubieras podido trabajar en cualquier momento? 1 Sí 2 No (Ir a F.1)

E.4 ¿Por qué no buscaste algún trabajo? (NO LEER ALTERNATIVAS, MARCAR LAS 2 PRIMERAS OPCIONES QUE MENCIONA)

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

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

E.5 ¿Qué actividades realizaste para conseguir trabajo? (RESPUESTA ESPONTÁNEA, MARCAR MÁX. 3 RESPUESTAS)

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



F. SOBRE EL NEGOCIO
Encuestador: El período de referencia es la semana previa a la aplicación de la encuesta

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

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

F.3 Este negocio es el mismo que tenías antes del proyecto..... (mencionar nombre)?
 1 Si (Ir a F.6) 2. Antes del proyecto no tenía negocio/taller/empresa 3 No

F.4 ¿Quién formó el negocio?
 1 Sólo yo 3 Solo familiares, yo no 5 Familiares, socios y yo
 2 Algún familiar y yo 4 Familiares y socios, yo no 6 Terceras personas (negocio comprado/transferido)

F.5 Eres el único dueño del negocio o tienes socios?
 1 Soy el único dueño 2 Tengo socios familiares 3 Tengo socios que no son familiares

F.6 ¿Por qué razón formaste(aron) la empresa en ese giro del negocio? **(MARCAR HASTA MÁX. 02 RESPUESTAS, LAS MÁS IMPORTANTES)**

1. Yo o uno de mis socios habíamos tenido un negocio en ese giro <input type="checkbox"/>	6. Es un giro fácil de manejar <input type="checkbox"/>
2. Yo o uno de mis socios habíamos trabajado como dependientes en ese giro <input type="checkbox"/>	7. Es un giro rentable <input type="checkbox"/>
3. Es un giro que requiere poca inversión <input type="checkbox"/>	8. Por tradición familiar <input type="checkbox"/>
4. En la zona no había muchos competidores <input type="checkbox"/>	9. Desconozco por qué eligieron ese giro <input type="checkbox"/>
5. Es un giro con demanda (actual y/o potencial) <input type="checkbox"/>	10. Otro (especificar)..... <input type="checkbox"/>

F.7. ¿Cómo y donde aprendiste el negocio?
 1 Lo aprendí ayudando 2 Lo aprendí ya en el negocio 3 Lleve cursos

F.8. ¿Qué hiciste para entrar en el negocio?
 1 Lo recibí de mi familia 2 Conseguí capital 3 Tuve la idea y/o conseguí socios, etc. 4 Otro (especificar).....

F.9. ¿Cuál fue el problema principal que tuviste para formar el negocio?
 1 No tuve problemas 2 Conseguir capital 3 Obtener las licencias, local, etc. 4 Otro (especificar).....

F.10. ¿Cómo lo resolviste?
 1 Mis socios los resolvieron 2 Hice gestiones 3 Nunca los resolví 4 Otro (especificar).....

F.11 ¿Tu negocio/taller/empresa estaba ubicado en (leer alternativas)?

1 Taller o local comercial dentro de la vivienda <input type="checkbox"/>	5 Puesto fijo / improvisado en mercado de abastos <input type="checkbox"/>
2 Local en un establecimiento diferente a la vivienda <input type="checkbox"/>	6 Otro (especificar) <input type="checkbox"/>
3 En la vía pública, sin puesto fijo <input type="checkbox"/>	
4 En la vía pública, puesto fijo <input type="checkbox"/>	

F.12 En los últimos 3 meses ¿Qué problema principal has enfrentado en el negocio? **(NO LEER ALTERNATIVAS, MARCAR SOLO UNA RESPUESTA)**

1 Incremento de la competencia <input type="checkbox"/>	5 Dificultad para conseguir proveedores <input type="checkbox"/>
2 No consigue trabajadores <input type="checkbox"/>	7 Otro (especificar) <input type="checkbox"/>
3 Bajaron las ventas <input type="checkbox"/>	
4 Salud, familiar, personales que afectó el negocio <input type="checkbox"/>	

F.13 ¿Qué hiciste para enfrentar dicho problema? Indique las 3 principales acciones

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

1 Usted <input type="checkbox"/>	3 Sus familiares <input type="checkbox"/>
2 Sus socios <input type="checkbox"/>	4 Otros (especificar) <input type="checkbox"/>

F.15 ¿Se solucionó el problema con la medida adoptada?
 1 Si 2 Parcialmente 3 No

F.16 ¿Le hubiera gustado recibir ayuda? 1 Si 3 No **(Ir a F.18)**

F.17 ¿De quién?

1 De mis socios <input type="checkbox"/>	3 Del gremio de empresarios <input type="checkbox"/>	5 Otro (especificar) <input type="checkbox"/>
2 De mis trabajadores <input type="checkbox"/>	4 Del Estado <input type="checkbox"/>	



I. ARTICULACION COMERCIAL
Encuestador: El periodo de referencia es la semana previa a la aplicación de la encuesta

I.1 ¿Quiénes son tus principales clientes? (MARCAR TODAS LAS ALTERNATIVAS QUE CORRESPONDAN)

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

I.2 ¿Cuántos trabajadores tienen esas empresas clientes?

1 Menos de 10 trabajadores	<input type="checkbox"/>	2 De 10 a 49 trabajadores	<input type="checkbox"/>	3 De 50 a más trabajadores	<input type="checkbox"/>	99 No sabe	<input type="checkbox"/>
----------------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	------------	--------------------------

I.3 ¿De dónde provienen tus clientes (leer alternativas)? (MARCAR TODAS LAS ALTERNATIVAS QUE CORRESPONDAN)

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

I.4 En la zona donde queda tu negocio, ¿aproximadamente cuántos negocios más dedicados al mismo giro existen?

Negocios

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

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

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

1. Si 2. No (Ir a J.1)

I.7 ¿Qué ventajas has conseguido de participar en esa organización/asociación/gremio empresarial? (de ser el caso, considerar las 2 respuestas más importantes)

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

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

J.1 ¿Tienes capital para fortalecer tu negocio? 1 Si 2 No

J.2 ¿Cómo se financia tu empresa/taller/negocio? (MARCAR TODAS LAS ALTERNATIVAS QUE CORRESPONDAN)

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

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

1 Si 2 No (Ir a K.1)

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

1 _____

2 _____



F.18 En los últimos 3 meses ¿Qué nuevas opciones lograste identificar en tu negocio? (no mencionar alternativas, marcar máx. hasta 3 opciones)

1 Ninguna 3 Nuevos proveedores 5 Otros (especificar)

2 Nuevos mercados 4 Producción a menor costo

F.19 En los últimos 3 meses ¿realizaste alguna mejora en tu negocio? 1 Sí 2 No (Ir a G.1)

F.20 ¿Qué tipo de mejoras?

1 De mercado 4 De las instalaciones

2 De manejo productivo 5 Otro (especificar)

3 De proveedores

G. GESTIÓN EMPRESARIAL

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

G.1 Tu negocio cuenta con ? (LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR LAS QUE TIENE)

1 RUC 5 Planilla de personal 9 Cuenta bancaria

2 Minuta de Constitución 6 Licencia de funcionamiento 10 Cuenta de correo electrónico

3 Inscripción en SUNARP 7 Declaración Anual ante SUNAT 11 Página web

4 Libros contables 8 Inscripción en REMYPE

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

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

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

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

G.4 ¿Registras las ventas de tu negocio? ¿para qué te sirve principalmente? (MARCAR SOLO UNA RESPUESTA)

1 No registro las ventas 4 Tengo un control pero no lo uso

2 Sí, para saber cuanto ingresa a mi negocio 5 Otro (especificar).....

3 Sí, para saber la ganancia de mi negocio

G.5 ¿Llevas el control de tus egresos ?

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

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

1. En apuntes sueltos 2. En un cuaderno, folder, similar

3. En libros contables 4. Otro (especificar)

H. INGRESOS

Encuestador: Para las preguntas H.1 y H.2 Período de referencia: últimos 12 meses previos al día de aplicación de la encuesta

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

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

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

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

(En Nuevos Soles) Hoja de Ayuda # 1

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

Tipo de trabajadores		
Eventuales	Permanentes	Total

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

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

1. Lunes a viernes	2. Sábado	3. Domingo



K. ACERCA DE LA PARTICIPACIÓN DEL BENEFICIARIO EN EL PROYECTO FINANCIADO POR FONDOEMPLEO
Encuestador: el período de referencia es el día de aplicación de la encuesta

K.1 ¿Culminaste la capacitación? 1. Si (Ir a K.3) 2. No 3. No participé de la capacitación

K.2 Solo si K.1=2, ¿Por qué no la culminaste?

1. Mis estudios me lo impidieron 4. Los horarios de la capacitación no me convenían 7. Otros (especificar).....

2. Mi trabajo me lo impidió 5. El lugar de la capacitación quedaba lejos

3. No me gustó la capacitación 6. Problemas familiares y/o de salud impidieron que continúe

K.3 ¿Consideras que el contenido del curso de capacitación y las horas fueron suficientes para implementar/fortalecer tu negocio?

1 Si (Ir a K.5) 2 No

K.4 Si K.3=2, ¿Qué temas crees que debieron ser profundizados/desarrollados? (ANOTAR TODAS LAS RESPUESTAS QUE MENCIONE)

1 Cómo crear un negocio 4 Cómo gestionar a mis proveedores (negociar) 7 Identificación de necesidades del negocio

2 Cómo formalizar un negocio 5 Identificación de fortalezas y debilidades del negocio 8 Manejo de herramientas para administrar el negocio

3 Cómo buscar financiamiento 6 Búsqueda de nuevos clientes y mercados 9 Otros (especificar).....

K.5 ¿Elaboraste un Plan en el proyecto?

1 Sí, lo elaboré y lo terminé 2 Sí, lo elaboré pero no lo terminé 3 No (Ir a K.7)

K.6 ¿Tu Plan fue para crear un negocio o para fortalecer el negocio que ya tenías?

1 Fue para crear un negocio (Plan de negocio) 2 Fue para fortalecer el negocio que ya tenía (Plan de mejora)

Indicar ¿Cuál fue el Plan de negocio o Plan de Mejora que desarrollaste?

K.7 Como parte del proyecto, ¿participaste en un concurso para obtener capital semilla?

1 Sí 2 No (Ir a K.10)

K.8 ¿Obtuviste el capital semilla? 1. Sí 2. No (Ir a K.10)

Indicar ¿Cuál fue el monto de dinero recibido? Sí.

K.9 ¿Qué hiciste con el dinero del capital semilla?

1 Lo invertí en el negocio 2 Lo gasté en otras actividades 3 Nada, lo tengo guardado 4 Otro (especifique).....

K.10 ¿Llegaste a implementar tu Plan de Negocios/ Plan de Mejora?

1 Sí, inicié la implementación recientemente (Ir a L.1) 2 Sí, ya está operando (Ir a L.1) 3 No

K.11 ¿Por qué no llegaste a implementar tu Plan de Negocios/ Plan de Mejora?

1 No tengo recursos económicos para implementarlo 2 Necesito más capacitación para implementarlo 3 No me interesa implementarlo

4 Otro (especificar).....

K.12 ¿Piensas implementar tu Plan de Negocios/ Plan de Mejora en algún momento? 1 Sí (Ir a L.1) 2 No

K.13 ¿Qué tendría que pasar para que implementes tu Plan de Negocios/Plan de Mejora?

1 Tener más recursos económicos 2 Tener más tiempo 3 Otro (especificar).....

L. SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO FINANCIADO POR FONDOEMPLEO
Encuestador: el período de referencia es el día de aplicación de la encuesta

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

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

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

1 Sí ¿Cuál? _____ 2 No

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

Calificación



M. SOBRE LA INTERVENCIÓN DE OTROS ACTORES EN EL BENEFICIARIO
 Encuestador: el periodo de referencia es el día de aplicación de la encuesta

M.1 ¿Durante el periodo de duración del proyecto, de la (fecha)..... a la (fecha)..... ¿Recibiste algún otro apoyo externo al proyecto ejecutado por (mencionar nombre de la IE) para elaborar tu plan de negocio/plan de mejora? (LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR TODAS LAS RESPUESTAS QUE MENCIONE)

1. Si, de otro Proyecto o Programa en Desarrollo		5. Si, de una cooperativa	
2. Si, de un Banco		6. Si, de una ONG	
3. Si, de una Caja		7. Si, de otros (especificar)	
4. Si, de una Fundación		8. No	

Si marco entre 1 a 7, ¿Cuál(es) fue(ron)? _____

M.2 Solo si no marco M.1=8 ¿En que consistió el apoyo específicamente?

M.3 ¿Durante el periodo de duración del proyecto, de la (fecha)..... a la (fecha)..... ¿Recibiste algún otro apoyo externo al proyecto ejecutado por (mencionar nombre de la IE) para implementar tu plan de negocio/plan de mejora? (LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR TODAS LAS RESPUESTAS QUE MENCIONE)

1. Si, de otro Proyecto o Programa en Desarrollo		5. Si, de una cooperativa	
2. Si, de un Banco		6. Si, de una ONG	
3. Si, de una Caja		7. Si, de otro(os) (especificar)	
4. Si, de una Fundación		8. No	

Si marco entre 1 a 7, ¿Cuál(es) fue(ron)? _____

M.4 Solo si no marco M.3=8 ¿En que consistió el apoyo específicamente?

M.5 Solo si hubo intervención de algún(os) actor(es) externo(s) al de los involucrados en el proyecto ejecutado por (mencionar nombre de la IE) con financiamiento de FONDOEMPLEO, ¿En que porcentaje consideras que la intervención de este (os) actor(es) externo(s) contribuyeron al logro de los resultados que has obtenido al final del proyecto?

- | | | | | | |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1. De 1 a 15% | <input type="checkbox"/> | 4. De 45 a 60% | <input type="checkbox"/> | 7. De 90 a 100% | <input type="checkbox"/> |
| 2. De 15 a 30% | <input type="checkbox"/> | 5. De 60 a 75% | <input type="checkbox"/> | 8. Ninguna contribución | <input type="checkbox"/> |
| 3. De 30 a 45% | <input type="checkbox"/> | 6. De 75 a 90% | <input type="checkbox"/> | | |

Enumerar los actores externos según el grado de contribución para los resultados que obtuviste al final del proyecto.

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 5. _____ |
| 2. _____ | 6. _____ |
| 3. _____ | 7. _____ |
| 4. _____ | 8. _____ |

Enumerar los resultados a los que contribuyeron los actores externos al proyecto.

- | | |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____ |
| 2. _____ | 7. _____ |
| 3. _____ | 8. _____ |
| 4. _____ | 9. _____ |
| 5. _____ | 10. _____ |

N. SOBRE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA
 Encuestador: el periodo de referencia es el día de aplicación de la encuesta

N.1 Nombre del encuestador _____

N.2 Nombre del supervisor _____

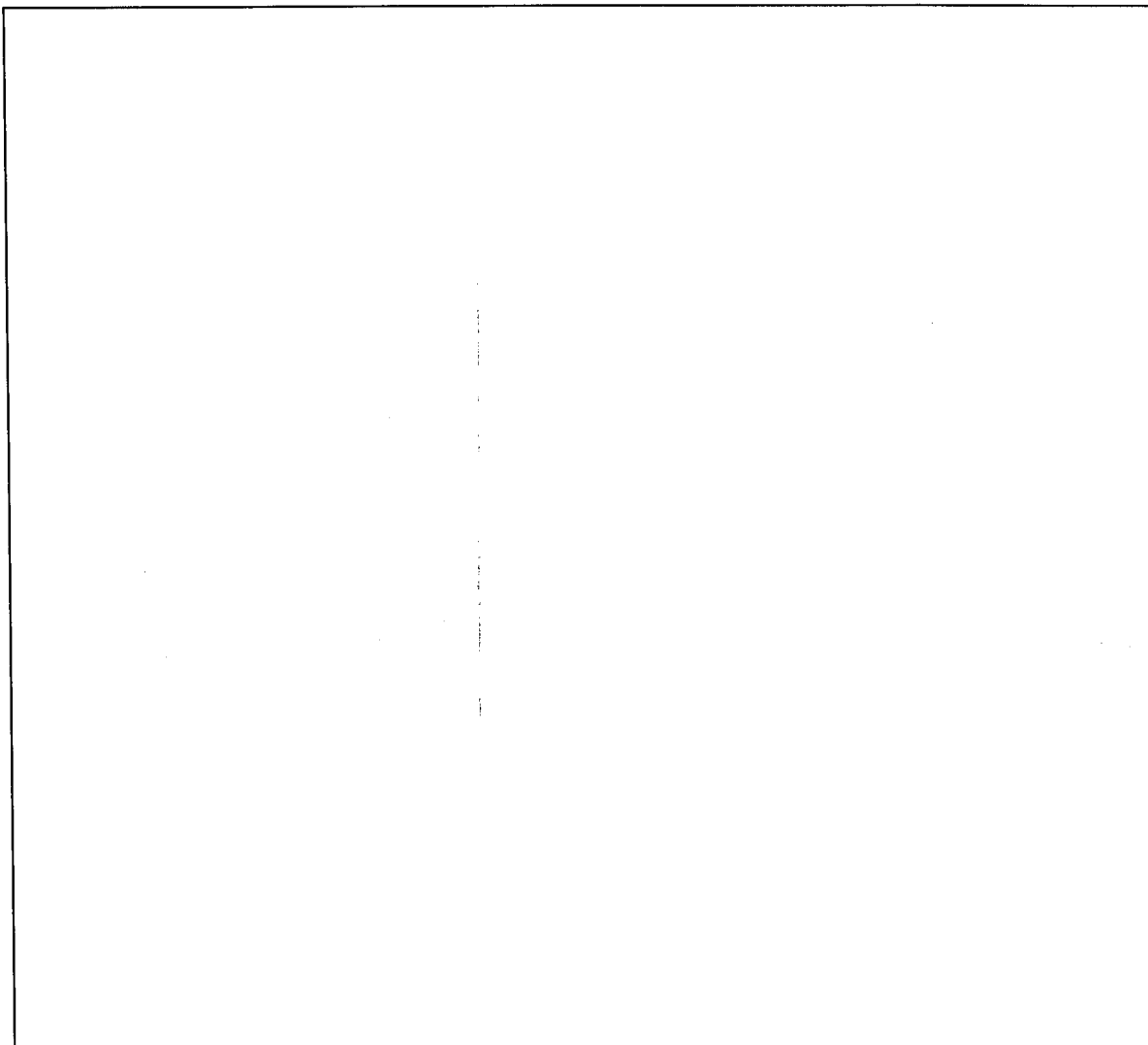
N.3 Fecha de aplicación de la entrevista _____

N.4 Comentarios/observaciones _____



Hoja de Ayuda

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



Listado de participantes de la muestra encuestados

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Provincia	Distrito	Aplicación
Alegre	Bartolo	Teodosia	Huancayo	Chilca	Final
Almeida	Curaca	Elizabeth	Huancayo	Chilca	Final
Anchiraico	Baltazar	Jenny	Huancayo	Chilca	Final
Asto	Torres	Juana	Huancayo	Chilca	Final
Coronel	Aldeano	Bertha	Huancayo	Chilca	Final
Hinostroza	Meza	Magda	Huancayo	Chilca	Final
Huanay	Herrera	Juana	Huancayo	Chilca	Final
Quiliano	Contreras	Elizabeth	Huancayo	Chilca	Final
Quispe	Carbajal	Rebeca	Huancayo	Chilca	Final
Villegas	Quispe	Ketty	Huancayo	Chilca	Final
Quiñonez	Acevedo	Stiven	Huancayo	El Tambo	Final
Quispe	Barrial	Maria	Huancayo	El Tambo	Final
Solier	Urbina	Olga	Huancayo	El Tambo	Final
Jimenez	Caceres	Ruth	Huancayo	Huancayo	Final
Pisco	Tovar	Karina	Huancayo	Huancayo	Final
Ortega	Chihuan	Vanessa Elisa	Huancayo	El Tambo	Final
Castro	Santiago	Noemi	Huancayo	Huancayo	Final
Flores	Lara	Reyna	Huancayo	Huancayo	Final
Huari	Villafuerte	Plinio	Huancayo	El Tambo	Final
Quispe	Rojas	Eduardo	Huancayo	Chilca	Final
Valverde	Zamudio	Oscar	Huancayo	El Tambo	Final
Farge	Villanueva	Edwin Richar	Huancayo	El Tambo	Final
Condori	Ore	Maximo	Huancayo	Huancayo	Ambas
Cerron	de la Cruz	Benita	Huancayo	El Tambo	Ambas
Cerron	de la Cruz	Josuel	Huancayo	El Tambo	Ambas
Guzman	Orihuela	Michael Manuel	Huancayo	El Tambo	Ambas
Pilco	Barnechea	Abraham	Huancayo	Huancayo	Final
Seguil	Veli	Juan Santos	Huancayo	El Tambo	Ambas
Castellano	Suarez	Jesus	Huancayo	Huancayo	Ambas
Bravo	Alanya	María	Huancayo	El Tambo	Final
Miguel	Vasquez	Ignacia	Huancayo	El Tambo	Final
Sanabria	Mueras	Janeth	Huancayo	Huancayo	Final
Boza	Varillas	Nelly	Huancayo	El Tambo	Final
Calderon	Sedano	Teresa	Huancayo	Huancayo	Ambas
Chavez	Trillo	Rosalinda	Huancayo	Huancayo	Ambas
Guerrero	Carbajal	Basilisidas	Huancayo	Huancayo	Final
Laureano	Paulino	Rocio	Huancayo	El Tambo	Final
Mendoza	Huaman	Isaac Nilton	Huancayo	Huancayo	Final
Quispe	Carvajal	Emilia	Huancayo	Huancayo	Ambas
Rojas	Herquinio	Aissa	Huancayo	Hualhuas	Final



Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Provincia	Distrito	Aplicación
Rojas	Herquinio	Nataly	Huancayo	Hualhuas	Final
Tinoco	Rojas	Esther	Huancayo	Huancayo	Final
Llaza	Alania	Rosita	Huancayo	El Tambo	Ambas
Neyra	Sanchez	Rocio	Huancayo	Hualhuas	Final
Jaime	Rodriguez	Trinidad Amanda	Huancayo	El Tambo	Ambas
Davila	Cordova	Yolanda Nancy	Chupaca	Chupaca	Ambas
Sosa	Yurivilca	David Miguel	Huancayo	El Tambo	Final
Manrique	Villagaray	Margarita, del Pilar	Huancayo	Huancayo	Final
Reyes	Benites	Laura	Huancayo	Huancayo	Ambas
Zarate	Monago	Rosa Gudelia	Huancayo	Huancayo	Ambas
Zanabria	Mueras	Luis Ivan	Huancayo	Huancayo	Final
Diaz	Sanchez	Isolina	Huancayo	Huancayo	Ambas
Diaz	Ramos	Luis Alfredo	Huancayo	Huancayo	Ambas
De la Cruz	Garcia	Lucila	Huancayo	El Tambo	Final
Guillermo	Rojo	Zussel	Huancayo	Huancayo	Ambas
Ponce	Reynoso	Eddy	Huancayo	Huancayo	Ambas
Orellana	Campos	Ketty	Huancayo	Chilca	Ambas
Husco	Acosta	Sandy	Huancayo	Huancayo	Ambas
Curiñaupa	Erquinio	Keydy	Huancayo	Huancayo	Final
Chuco	de la Cruz	Gloria Ines	Huancayo	Chilca	Ambas
Cruz	Laureano	Maria	Huancayo	El Tambo	Ambas
Quispe	Cervantes	Yodid	Huancayo	El Tambo	Ambas
Taipe	Rosales	Kiara Diana	Huancayo	El Tambo	Ambas
Jayo	Vitor	Sandra	Huancayo	Chilca	Final
Payano	Flores	Luz Cristhina	Huancayo	El Tambo	Ambas
Payano	Flores	Cecilia	Huancayo	El Tambo	Ambas
Perez	Torres	Juan	Huancayo	Chilca	Ambas
Castillon	Lazaro	Lidman	Huancayo	Chilca	Final
Beraun	Paucar	Mario Apolinar	Huancayo	El Tambo	Ambas
Quiroz	Paucar	Jeronimo	Huancayo	El Tambo	Ambas
Mandujano	Lizarraga	Pedro	Huancayo	Huancayo	Ambas
Porras	Barreto	Oscar Oswaldo	Huancayo	Huancayo	Ambas
Vallejos	Peña	Jose Luis	Huancayo	El Tambo	Ambas
Herrera	Huamani	Gustavo	Huancayo	Huancayo	Ambas
Luis	Medina	Misael Antonio	Huancayo	El Tambo	Ambas
Tovar	Cayllahua	Cesar Oscar	Huancayo	Chilca	Final
Bendezu	Ordoñez	Silvia	Huancayo	Huancayo	Final
Curo	Garcia	Felix	Huancayo	Huancayo	Ambas



Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Provincia	Distrito	Aplicación
Garcia	Vila	Leonor Diana	Huancayo	El Tambo	Ambas
Veli	Seguil	Faustina	Huancayo	El Tambo	Ambas
Seguil	Veli	Teodolinda	Huancayo	El Tambo	Ambas
Alvarado	Quito	Ena	Huancayo	El Tambo	Ambas
Santiago	Hurtado	Sonia Isabel	Huancayo	El Tambo	Final
Ricse	Curacachi	Magda Luz	Huancayo	San Jerónimo de Tunán	Ambas
Calderon	Acosta	Amadeo	Huancayo	San Jerónimo de Tunán	Final
Guerra	Chuquimantari	Edwin	Huancayo	San Jerónimo de Tunán	Ambas
Aliaga	Poma	Nancy	Huancayo	Huancayo	Ambas
Agui	Vilchez	Luz Rosalia	Huancayo	Chupaca	Ambas
Calcina	Calcina	Juana	Huancayo	El Tambo	Final
Contreras	Ramos	Cesar	Huancayo	Huancayo	Final
Del Pozo	Tristan	Sandra	Huancayo	Huancayo	Ambas
Gallardo	Castañeda	Yossy	Huancayo	Chilca	Ambas
Medrano	Yali	Amalgia	Huancayo	El Tambo	Final
Pauyac	Poma	Ana Maria	Huancayo	Huancayo	Ambas
Quispe	Torres	Rosa	Huancayo	Chupaca	Ambas
Roca	Ramos	Graciela	Huancayo	Huancayo	Ambas
Surichaqui	Bocanegra	Nancy Carmen	Huancayo	El Tambo	Ambas
Tito	Merma	Sofia	Huancayo	Huancayo	Ambas
Uscamayta	Muñoz	Maria Dominga	Huancayo	Huancayo	Ambas
Vargas	Castro	Domitila	Huancayo	Huancayo	Ambas
Varillas	Delzo	Enma	Huancayo	El Tambo	Ambas
Flores	Saravia	Nilda	Huancayo	El Tambo	Final
Guillermo	Cisneros	Mariza	Huancayo	El Tambo	Ambas
Torres	Chachi	Flor de Maria	Huancayo	Huancayo	Final
Campos	Calderón	Flor Yolanda	Huancayo	Huancayo	Final
Rojas	Torres	Pilar Victoria	Huancayo	El Tambo	Final
Maldonado	Lazo	Gabblar	Huancayo	Hualhuas	Ambas
Argome	Argume	Amanda	Chupaca	Chupaca	Ambas
Argomé	Argume	Jeny	Chupaca	Chupaca	Ambas
Orihuela	Caceres	Arabela	Huancayo	Huancayo	Ambas
Cardenas	Ordaya	Margarita	Chupaca	Chupaca	Ambas
Chihuan	Otovo	Isidora	Huancayo	El Tambo	Final
Quispe	de Meza	Rut	Huancayo	Chilca	Ambas
Egoavil	Casas	Bibiana	Huancayo	El Tambo	Ambas
Luis	Medina	Patrocinia Santacelia	Huancayo	El Tambo	Ambas
Sandoval	Cano	Irma, Cristina	Huancayo	Huancayo	Final



Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Provincia	Distrito	Aplicación
Sucuytuna	Huamán	Rita, Soledad	Huancayo	El Tambo	Ambas
Caso	Segura	Edith, Vlady	Chupaca	Chupaca	Ambas
Tacunan	Meza	Dina	Huancayo	Huancayo	Ambas
Cristobal	De Carhuamaca	Aquilina	Huancayo	Sapallanga	Ambas
Villaverde	Fonseca	Luz, Alicia	Huancayo	Huancayo	Ambas
Seguil	Veli	Hermelinda	Huancayo	El Tambo	Final
Canto	Ureta	Ponciano	Huancayo	El Tambo	Ambas
Canto	Lazo	Blanca Violeta	Huancayo	El Tambo	Ambas
Canto	Lazo	Katya Milagros	Huancayo	El Tambo	Ambas
Sanchez	Campos	Danny Alex	Huancayo	Huancayo	Ambas
Llanos	Anco de Carhuayanqui	Nelida	Huancayo	Huancayo	Final
Capcha	Poma	Jonathan	Huancayo	Chilca	Ambas
Parado	Mayta	Ferni Mayuri	Huancayo	Huancayo	Final
Maldonado	Maldonado	Faustino	Huancayo	Huancayo	Ambas
Lobato	Gomez	Lida Imelda	Huancayo	Huancayo	Ambas
Flores	Nuñez	Carlos	Huancayo	Huancayo	Final
Ccatamayo	Apacla	Antonia	Huancayo	Chilca	Ambas

Funcionarios de entidades contrapartes entrevistados

Relación de personas claves entrevistadas.

Nombres y apellidos	Institución	Cargo
Jorge Tapia	Ministerio de la Producción	Director
Yosmi Lara Tello	Ministerio de la Producción	Subdirector.
Michel Antignani	Dirección regional de Turismo	Director regional
Gerarde Solorzano	Municipalidad de San Jerónimo	Gerente municipal

Relación de personas entrevistadas en la Unidad ejecutora

Nombres y apellidos	Cargo
Jorge Perea	Director
Percy Flores Chávez	Miembro del Consejo directivo
Karina Bueno	Jefa del proyecto
Gladiz Laguna	Responsable de la evaluación interna
Zenaida	Coordinadora del Programa de Inclusión.



Relación de participantes en Grupos focales

Relación de participantes en el grupo focal que recibieron capital semilla.

Nombres y apellidos	Actividad	Antigüedad de la empresa
Leonor Diana García	Venta y preparación de jugos en el mercado El Tambo	2 años
Gustavo Herrera	Fabricación de puertas de seguridad en metal	3 años
	Mates burilados	2 años
Felix Curo García	Pintura artística	30 años
Jose Luis Vallejo	Fabricante de cuadros y derivados	4 años
Luz Villaverde Fonseca	Tejido a palitos y telar	6 años
Analga Medrano	Tejido a palito y crochet	8 años
	Artesanía, cerámica	7 años
Misad Luis Medina	carpintería	25 años

Relación de participantes del grupo focal que no recibieron capital semilla

Nombres y Apellidos	Actividad	Antigüedad de la empresa
Cecilia Payano Flores	Estética, cosmetología	4 años
Keydi Curiñapa	Pastelería fina, Gastronomía	10 meses
Pilar Rojas	Textiles	5 años
Dina Tacunan Meza	Confeciones, textiles	4 años
Carlos Flores Nuñez	Imprenta	6 años
Niceforo Meza	carpintería	2 años
Jonathan Capella	Fabricación de cintas textiles.	5 años.

Registro de Entrevistas y Grupos Focales¹⁰

1. Entrevistas a la Institución Ejecutora.

a) Karina Bueno. Coordinadora del proyecto.

Resultados y logros.

En el marco del proyecto los logros han sido los siguiente:

Se ha cumplido con todos los componentes y las actividades.

Se ha fortalecido las capacidades en gestión empresarial y también las habilidades emprendedoras, se ha logrado los objetivos del proyecto.

La capacitación y la asistencia técnica han sido claves para el éxito del proyecto, han permitido mejorar la gestión del negocio.

¹⁰ Por mi experiencia personal de más de 30 años en entrevistas observo que en la comunicación con los entrevistados se genera más confianza cuando no se grava, incluso en muchos casos los entrevistados solicitan no poner la grabadora. Entiendo que los términos de referencia lo solicitan, lamentablemente no he gravado porque a lo largo de mi trabajo con FONDOEMPLEO no lo he venido haciendo y en esta oportunidad tampoco no lo consideré indispensable. Las respuestas las he escrito tal como las han dado los entrevistados.



Respecto a los beneficiarios se empezó con 400 inscritos, 362 seleccionados, 192 personas han asistido a los talleres, 166 han presentado productos (la meta era 160), 154 han presentado planes de mejora (la meta era 144). 95 emprendedores fortalecidos de 116 propuestos.

Un logro importante fue promover la cultura emprendedora, a partir de los productos del componente 1. Se desarrollaron planes y eso fue muy motivador. Se daba una clase teórica y se implementaba al día siguiente con la instructora. Se formaron clubes de emprendedores para que avancen en grupos y fortalezcan sus actividades. Se trabajaba paralelamente capacitación y asistencia técnica para que el empresario no se olvide.

Se formaron también redes de apoyo para la compra conjunta. Es el caso de los carpinteros que compran en conjunto sus materiales en Lima y les sale más barato.

Debilidades y problemas.

El problema más serio fue con el capital semilla, las bases demoraron y sólo 15 iban a recibir los fondos, ello molestó a los empresarios quienes tenían mucha expectativa respecto a su inversión con este apoyo. Finalmente se otorgaron 17, esta situación trajo el resentimiento de los emprendedores pues también consideraron que la designación de los premios no era justa.

Instituciones de apoyo.

DIRCETUR: organizaron ferias en conjunto. Los especialistas de Dircetur brindaron capacitaciones especializadas.

PRODUCE: han coordinado la promoción de ruedas de negocio, han dado capacitaciones especializadas. Utilizan la metodología CEFE que es muy dinámica, están muy interesados en capacitar a los emprendedores.

Municipalidad de San Jerónimo apoyó permanentemente.

Eficacia.

Fue muy eficaz la capacitación en planes de mejora y gestión empresarial. Se planificó implementar 116 planes de mejora y se implementaron 95, el 82% de lo planificado. El equipo técnico realizó una revisión crítica de todos los planes, 51 fueron al concurso de Fondoempleo 17 alcanzaron un premio.

La estrategia de focalización fue también muy eficaz, se trabajó muy bien. La estrategia boca a boca dio muy buenos resultados. Se eligieron negocios en marcha. Se logró el compromiso de los empresarios, aspecto muy importante.

Eficiencia.

La administración de los recursos del proyecto fue muy eficiente. El equipo contó con un asistente administrativo y uno contable que facilitó mucho el trabajo. El manejo contable ha sido muy transparente, los informes contables estuvieron siempre a tiempo. Se trabajó muy bien con Fondoempleo que siempre apoyaba. SEPAR tiene mucha experiencia en el manejo administrativo de los proyectos. Los recursos fueron los necesarios y SEPAR ha contribuido con una contrapartida. Los costos han guardado relación con los recursos.

Sostenibilidad

SEPAR ha trabajado la sostenibilidad con las 5 S, se ha incluido en el proyecto el tema de salud ocupacional porque nos parecía muy importante. La sostenibilidad económica y de gestión se ha fortalecido con las capacitaciones y la asistencia técnica.



b) Jorge Perea. Director de SEPAR.**El proyecto y su relevancia en el marco institucional**

En SEPAR tenemos los siguientes programas:

- Programa de Inclusión social y políticas.
- Programa de competitividad territorial y desarrollo.
- Programa de gestión ambiental y cambio educativo.

El proyecto se incorpora en el primer programa y se enmarca en el Plan estratégico de la Institución.

La experiencia con el proyecto ha aportado muchos conocimientos a la institución en el marco de gestión de proyectos y capacitación.

El monitoreo interno ha sido muy útil para hacer las correcciones a tiempo al interior del proyecto y el monitoreo externo de Fondoempleo ha enriquecido también nuestros conocimientos. Estoy muy satisfecho con los resultados.

Desarrollo institucional.

Se ha firmado un convenio con la municipalidad de Huncayo para promover actividades en conjunto.

Con DIRCETUR se ha firmado convenio para promover ferias y turismo.

En noviembre se realizó una feria en convenio con la municipalidad de Huancayo y DIRCETUR.

Con PRODUCE se firmó un convenio para promover una Mesa de trabajo que se llamó la Triple Hélice: compuesta por gremios empresariales, la universidad y las organizaciones civiles: DESCO y SEPAR. Se realizaron diversas mesas de trabajo, ferias, conversatorios.

Ha sido muy interesante la experiencia con este proyecto porque proyectos similares no existen en el valle.

c) Gladiz Laguna. Responsable de monitoreo interno del proyecto.**Pertinencia.**

La pertinencia del proyecto está vinculada al diseño del mismo. Se plantearon los objetivos correctos de acuerdo a la identificación del problema.

Se identificaron las necesidades de los beneficiarios a partir de un diagnóstico del valle del Mantaro con instrumentos trabajados para el efecto.

Trabajaron una línea de base y conversando con los empresarios se levantó información.

Hubo complementariedad y coherencia con lo que venían haciendo instituciones del estado y se trabajó con ellos: municipio de san Jerónimo, Dircetur, Produce.

Gestión del Proyecto

El manejo del proyecto lo supervisa la institución ejecutora:

- Facilita los procesos de implementación.
- Vigila el cumplimiento del manual de gestión de Fondoempleo.
- Se busca procesos ágiles y convenientes en la gestión del proyecto.
- Las normas son claras.
- El manejo de la información del proyecto lo dirige la IE.



- Hay una política de confidencialidad que depende de los casos.
- Todo el manejo de la información es aprobado por el director, se trata de que se respeten los canales.

Monitoreo Interno.

- Lo realiza la IE en todos los casos de acuerdo a mecanismos establecidos. La responsabilidad la tiene el jefe del programa y el jefe del proyecto.
- El monitoreo vigila si se realizaron los objetivos del proyecto luego de terminarlo, evalúa la relación causal entre componentes, entre estos y el propósito y entre estos y el fin.
- El monitoreo observa si los servicios fueron entregados y recibidos adecuadamente.
- El monitoreo observa si los supuestos y riesgos fueron válidos y si se tomaron en cuenta otros efectos externos.
- El monitoreo toma en cuenta si los resultados no planificados afectaron los beneficios recibidos.
- La información del contexto es básica, hay que tener información sobre las actividades económicas. La lectura del contexto es clave para ver las oportunidades.

Sostenibilidad

- Las alianzas con instituciones públicas pueden garantizar la sostenibilidad en la medida que pueden diseñar normas y políticas.
- Los gobiernos locales juegan un rol clave porque son los más cercanos a la dinámica de los empresarios.
- Lo ideal es convocar a instituciones fuertes, con capacidad de convocatoria e intervención. Hay alcaldes que entienden la problemática de los empresarios y su rol en las ciudades, se compran el pleito y ponen recursos y actúan.
- También es muy importante que los empresarios se organicen.

d) Zenaida. Coordinadora del Programa de Inclusión.

Relaciones interinstitucionales

Las relaciones interinstitucionales con instituciones del estado son muy importantes para el proyecto de "Promoción y fortalecimiento de Capacitación para el emprendimiento en los sectores de Artesanía, Servicios y Manufactura" y para todas las actividades que emprende la institución

SEPAR tiene un Programa de relaciones interinstitucionales para fortalecer la intervención de la institución y su posicionamiento a nivel regional y nacional.

Con el ministerio de la Producción hemos realizado diversas ferias artesanales y de productores en Huancayo y a lo largo de la región Junín.

Con Innóvate Perú, también tenemos espacios de coordinación para fomentar el fortalecimiento de las pequeñas empresas.

Con DIRCETUR se ha trabajado coordinadamente el proyecto pues teníamos los mismos objetivos en torno al desarrollo empresarial. Nos han apoyado con la capacitación y la búsqueda de mercados.

La relación con instituciones privadas como ONGs y organizaciones de artesanos y gremiales es también permanente en función de los proyectos. Con la cámara de Comercio estamos conectados vía internet.



Siempre SEPAR es un referente para las instituciones y nosotros tenemos desde el inicio una política de puertas abiertas.

2. Ministerio de la Producción.

a) Jorge Tapia. Director de Industrias.

b) Yosmi Lara Tello. Subdirector de Industrias y MYPES.

El director de industrias recientemente (una semana) había sido nombrado en el cargo, informó que ya había sido informado del proyecto, pero prefería que se incorpore a la entrevista el subdirector de Industrias y Mypes, señor Lara, quien tenía también poco tiempo en el cargo pero conocía mejor el proyecto.

El director comentó que la Dirección había firmado un convenio con SEPAR en el 2017 y los términos del convenio se relacionaban al apoyo al proyecto en tres temas:

Manufactura.

Artesanía.

Servicios

A lo largo del proyecto han venido colaborando ambas instituciones y en el mes de octubre del 2017 se llevó a cabo un taller en el Centro de Desarrollo empresarial para capacitar a los beneficiarios en distintos temas vinculados a la gestión y la formalización. Se invitaron también a dos funcionarios de la SUNAT para los temas de formalización y regularización de impuestos, el objetivo es que los emprendedores pierdan el miedo a la SUNAT y se formalicen.

Como Ministerio de la producción tienen mucho interés en trabajar con instituciones como SEPAR pues su objetivo es fortalecer los negocios, darles sostenibilidad y que sean negocios formales.

Los beneficiarios asistentes fueron 59 emprendedores y de acuerdo a la consulta realizada quedaron muy satisfechos.

Uno de los temas que interesa al ministerio es continuar con la capacitación de los beneficiarios del proyecto e incorporarlos en futuras actividades. Quiere proponerle a SEPAR compartir la base de datos que tienen de emprendimientos en los tres sectores e incorporar en la base de datos a los beneficiarios del proyecto, es uno de los temas que quieren conversar en el corto plazo con el equipo de SEPAR.

El director señaló que tienen temas similares por trabajar y que había recibido información muy positiva de la Institución ejecutora, que estaba pendiente del proyecto y que los beneficiarios estaban muy agradecidos.

Sobre el impacto y la sostenibilidad del proyecto.

El director señaló que es muy importante conocer el impacto del proyecto y la sostenibilidad y para que logre el impacto era necesario hacerle seguimiento y coordinar permanentemente con el sector público como lo venía haciendo el proyecto.

Señaló que había trabajado con diversos proyectos y recomendó para el éxito de futuros proyectos:

- Trabajar con el estado.



- Contar con información.
- Contar con una buena base de datos para elegir bien a los beneficiarios
- Trabajar con las gerencias de desarrollo económico de los municipios.

El subdirector de MYPES e industrias agregó que ellos tienen mucho interés en los temas trabajados por el proyecto y que ya vienen realizando algunas labores como:

- Desarrollar capacitaciones.
- Promover la formalización.
- Promover la inserción laboral de los nuevos agentes económicos en espacios como Plaza Veá y otros.
- Realizar ferias, ruedas de negocios a nivel regional.

3. Dirección Regional de Turismo. DIRCETUR.

a) Michele Antignani Derse. Director Regional.

Objetivos de la Dirección.

La dirección de turismo tiene dos objetivos que coinciden con el proyecto y uno es el hecho de tratarles de hacer entender que son empresarios, que hay que vender y mover el mercado. El otro es el objetivo de promover la artesanía como un sector económico.

Actualmente el sector está empeñado en promover el registro de los artesanos en Dicetur, actualmente tienen 3500 registrados y su meta es 5,000.

Situación de la artesanía en la Región y la exportación de la producción.

Actualmente se viene exportando diversos tipos de artesanía, la exportación ha crecido en los últimos años:

- El tejido plano, el de punto, de gancho, el macramé viene creciendo con fuerte demanda desde Europa. Actualmente se busca un nicho para talqueado.
- Se viene certificando un buen número de materos. Actualmente tenemos 41 materos certificados, la idea es incrementar el número para promover la exportación.
- La platería de San Jerónimo es famosa por tradición y la demanda también se viene incrementando.
- Los maíces que demandan una mayor cantidad de artesanía son: EEUU, Inglaterra, Alemania.

Importancia del turismo para la demanda de la artesanía.

La región Junín ocupa el segundo lugar después de Lima en turismo interno | turismo interno, la demanda hotelera en año nuevo ha estado casi al 100% ello moviliza el mercado e incrementa la demanda.

La artesanía de Junín es una de las más reconocidas del país. La textilera es famosa, actualmente se producen ponchos, mantos, tapices. Utilizan algodón, lana y fibras sintéticas. Predominan los colores carmesí y blanco que se obtiene en base a hierbas que crecen en las pampas de Junín.

Los mates burilados son calabazas transformadas por los artesanos huancas. Los dibujos representan historias de la vida de la gente y sus fiestas.



Grupos focales

I. Grupo focal con Capital semilla.

Participantes.

Leonor Diana García.

Gstavo Herrera.

Felix Curo.

Jose Luis Vallejo.

Luz Villaverde Fonseca.

Analgia Medrano.

Aprendizajes

- Participar en el proyecto me incentivó para gestionar mejor mi negocio. Aprendí principalmente a “estar a tono con la tecnología”.
- Mi empresa es una empresa familiar y tiene 30 años se llama “La Abuelita”, porque fue ella quien me enseñó a dibujar. “La capacitación y la asistencia técnica han sido excelentes el método es más sencillo, claro diferente a todas las capacitaciones” Felix Curo.
- Al principio dudaba porque tenía mucho que hacer en el negocio y en casa. Pero no me arrepiento, agradezco al proyecto, aprendí a manejar el punto de equilibrio, a innovar a sacar siempre nuevos modelos. Las capacitaciones han sido didácticas, novedosas. Muy necesario conocer estrategias para incrementar el mercado. Gracias a SEPAR he aprendido mucho. Artesanía Achkamarca.
- Todos los cursos en carpintería excelentes, los carpinteros hemos aprendido mucho y desde hace 10 meses hacemos compras en conjunto en Lima, nos sale a precio muy cómodo. Todos los carpinteros que participamos somos ahora muy amigos, hacemos trabajos en conjunto, somos más creativos, no hay celos. Muebles Han. 25 años.

Nivel de satisfacción.

- Muy satisfecha con el aprendizaje, lo aplico en la vida diaria. Confeccionista de ropa para muñecas.
- Muy contenta de los logros obtenidos gracias al proyecto, he aprendido FODA, caja rápida, me he formalizado. Empresa Baby Tejidos. 8 años.
- Muy agradecida a SEPAR. He aprendido a ser persistente, el estímulo exterior es muy importante, hora valoro mi trabajo.
- Ya conozco como hacer mi plan de negocios, es un aporte muy bueno del proyecto, garantiza mi conocimiento del negocio y cómo manejarlo.

Capital semilla.

- Creo como todos me preparé mucho para desarrollar mi plan y me sentí muy satisfecho de ser ganador del capital semilla. He recibido una máquina de coser y varias herramientas.



- El capital semilla es un premio muy importante para nosotros los beneficiarios del proyecto, hemos recibido maquinarias, herramientas y asistencia técnica, ello garantiza la sostenibilidad de nuestras empresas.
- No ha sido fácil lograr recibir el capital semilla. Fue un gran reto. Le puse un esfuerzo especial al diseño para diferenciarme de los demás. Presente tres trabajos: juego de dormitorio, de comedor, y separadores de ambiente. Recibí dos máquinas ahora ya en producción.

Lecciones aprendidas

- Importancia de tomar riesgos.
- Importante conocer los puntos débiles y las fortalezas.
- Priorizar el conocimiento del mercado.
- Aprender a sacar costos.
- Saber organizarse es fundamental para el desenvolvimiento del negocio.
- Saber distribuir las maquinarias en el espacio.
- Caja rápida: ingresos y egresos. Ser persistente.
- Innovar.

II. Grupo focal con beneficiarios que no recibieron capital semilla.

Participantes:

Cecilia Payano.

Keydi Curiñapa.

Pilar Rojas.

Dina Tacunan.

Carlos Flores.

Niceforo Meza.

Jonhatan Capella.

Aprendizajes.

- Todos los temas de la capacitación muy importantes. Aprender sobre presupuesto y diseño ha mejorado mucho mis capacidades de gestión del proyecto.
- Plantearme metas ha permitido mejorar mis planes.
- He aprendido a valorar mi mano de obra, a usar la caja rápida.
- He aprendido a manejar-gestionar mi empresa, conozco la oferta y la demanda.
- Me han enseñado la importancia de tener buenos proveedores, ahora es un tema al que le pongo mucha atención.

Sobre el Plan de Negocios.

- Permite identificar carencias, conocer el mercado, conocer la competencia.
- Puedes desarrollar estrategias para el proceso productivo de tu negocio.



- Abarca muchos temas, es fundamental para el negocio. permite programar tu gestión como emprendedor, conocer y evaluar precios, invertir en activos, saber cuál es tu ganancia.

Como ven el futuro de acá a dos años.

- En el campo textil el futuro se ve muy próspero, hay demanda de los productos y estamos mejor implementados con lo que hemos aprendido.
- El negocio de la madera también tiene buena demanda, estamos trabajando más unidos, pensamos que es una rama donde la demanda y los ingresos van a mejorar.
- El proyecto nos ha dado un impulso importante, para mí muy importante será aplicar la idea de hacer alianzas con la competencia y no esconder mis diseños. En un mundo globalizado es imposible.
- Aplicar las alianzas estratégicas da más oportunidades para mejorar tu negocio y las ventas.

Recomendaciones

- Tener más cuidado en la selección de los negocios a los que se le entrega el capital semilla, son siempre los mismos los que ganan.
- Ha causado molestias porque todos nos preparamos con muchas ganas y dimos lo mejor de nuestro aprendizaje.
- Será mejor entregar más premios en el futuro, que el capital semilla sea más pequeño pero que participen y sean premiados más beneficiarios.
- En cuanto a la capacitación darle más énfasis al diseño.
- Organizar más ferias es un espacio importante para las ventas y el intercambio.
- Mejorar la exigencia en la puntualidad, la gente llegaba muy tarde y los cumplidos teníamos que esperar.



Huancayo, 20 de setiembre

Señora
Ana Rojas Fuentes
Jefe de Planeamiento y Evaluación
FONDOEMPLEO
Av. República de Panamá N° 3030, Piso 12B
San Isidro - Lima

Atención sr(a): Roger Huamani – Evaluador de Proyectos

De mi consideración:

A través de la presente confirmo que la Sra. Eliana Chávez O'Brien Consultora de SASE Consultores tuvo a su cargo el Estudio de Evaluación final del Proyecto C-15-18: "Promoción y Fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento en los sectores Artesanía, Servicios, y Manufactura en Huancayo-Junín", correspondiente de la Convocatoria 15°, grupo 4.

Mi nombre es Karina Bueno De la Cruz y fui la coordinadora del proyecto. La Sra. Chávez realizó la visita a la institución los días 3, 4, 5 y 6 de enero del 2018, de acuerdo a la agenda preparada supervisó la encuesta, realizó visitas a los beneficiarios, y a las autoridades, miembros del Consejo Directivo y personal de SEPAR que participó en el proyecto.

Durante toda la visita he acompañado a la Sra. Chávez en las distintas actividades realizadas. El director de SEPAR, sr. Jorge Perea les hará llegar los nombres y cargos de las personas entrevistadas en las visitas realizadas.

Atentamente,



Karina Bueno De la Cruz



Huancayo, 20 de setiembre de 2018

Carta N°155 - 2018 – DE - SEPAR

Señora
Ana Rojas Fuentes
Jefe de Planeamiento y Evaluación
FONDOEMPLEO
Av. República de Panamá N° 3030, Piso 12B
San Isidro - Lima

Atención sr(a): Roger Huamani – Evaluador de Proyectos

De mi consideración:

A través de la presente confirmo que la Sra. Eliana Chávez O'Brien Consultora de SASE Consultores tuvo a su cargo el Estudio de Evaluación final del Proyecto C-15-18: "Promoción y Fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento en los sectores Artesanía, Servicios, y Manufactura en Huancayo-Junín", correspondiente de la Convocatoria 15°, grupo 4.

La Sra. Chávez realizó la visita a la institución los días 3, 4, 5 y 6 de enero del 2018, de parte de SEPAR estuvo acompañada por la coordinadora del proyecto Sra. Karina Bueno. La Sra. Chavez, de acuerdo a la agenda preparada supervisó la encuesta, realizó visitas a los beneficiarios, a las autoridades con las que coordinó el proyecto y a las autoridades, miembros del Consejo Directivo y personal de SEPAR que participó en el proyecto.

Se adjunta información con los nombres de las personas entrevistadas y con los talleres de grupos focales realizados.

Atentamente,

Jorge A. Perea Valencia
Director Ejecutivo
SEPAR



Personal de SEPAR entrevistado. 3-5 de enero del 2018

Nombres y apellidos	Cargos
Jorge Perea	Director
Percy Flores	Miembro del Consejo Directivo.
Karina Bueno	Jefa del proyecto
Gladys Laguna	Responsable de Evaluación Interna
Zenaida Meza	Coordinadora del Programa de Inclusión

Autoridades entrevistadas: 3-5 enero del 2018

Nombres y Apellidos	Cargo	Institución
Michel Antignani	Director Regional de Turismo	Dirección Regional
Gerardo Solorzano	Gerente Municipal	Municipio San Gerónimo
Jorge Tapia	Director	Ministerio de la Producción
Yosmi Lara Tello	Subdirector	Ministerio de la Producción

Taller del grupo focal que recibió Capital Semilla.

Día: 4/01/2018 Hora 6.00pm a 10.00 pm.

Nombres y Apellidos	Actividad	Antigüedad de las empresas
Leonor Diana García	Venta de jugos en el mercado el Tambo	2 años
Gustavo Herrera	Fabricación de puertas de Seguridad	3 años
Felix Curo García	Pintura artística	30 años
Jose Luis Vallejo	Fabricante de cuadros y derivados	4 años
Luz Villaverde Fonseca	Tejido a palitos	6 años
Analgia Medrano	Tejido a palito y crochet	8 años
Misad Luis Medina	Carpintería	25 años
Ricardo Luyo	Mates burilados	2 años



Taller con grupo focal que no recibió capital semilla.

Día: 5/01/2018 Hora: 6.00pma 9.00pm

Nombres y Apellidos	Actividad	Antigüedad de la empresa
Cecilia Payano Flore	Estética, cosmetología	4 años
Keidi Curiñapa	Pastelería fina	10 meses
Pilar Rojas	Textiles	5 años
Dina Tacunan Meza	Confecciones, textiles	4 años
Carlos Flores	Imprenta	6 años
Niceforo Meza	Carpintería	2 años
Jonathan capella	Fabricación de cintas textiles	5 años



Jorge A. Perea Valencia
Director Ejecutivo
SEPAR

