



**ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL
PROYECTO
PROMOCIÓN DE CAPACIDADES -
EMPRENDIMIENTOS - TURISMO -
CONTRALMIRANTE VILLAR – TUMBES**

C -15 -21

**15º Concurso
GRUPO 4**

**Evaluadora: Sara Pait Volstein
Jefe de Equipo: Judith Kuan**

Lima, diciembre 2017



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	8
2.4 Vinculación del Proyecto con otras instituciones	9
2.5 Focalización del proyecto	9
2.6 Planes de capacitación y asistencia técnica	10
3. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO	12
3.1 Objetivos del estudio	12
3.1.1 Objetivo General	12
3.1.2 Objetivos Específicos	12
3.2. Metodología del estudio:	12
3.2.1 La encuesta a beneficiarios	12
3.2.2 Grupos focales y entrevistas a profundidad	13
3.2.3 Revisión documentaria	13
3.3 Periodo de referencia del estudio	13
4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	14
4.1 Gestión del proyecto, contexto y potencialidad	14
4.1.1 Ejecución del proyecto. Análisis de eficiencia	14
4.1.2 Contexto y potencialidad para emprendimientos de turismo	15
4.2 Resultados de la encuesta	17
4.2.1 Indicadores personales	17
4.2.2 Indicadores educativos	18
4.2.3 Condición actividad/desempleo	18
4.2.4 Ocupación principal dependiente	18
4.2.5 Características de los negocios	20
4.3 Comparación de principales indicadores Marco Lógico – LB- EEF	36
4.4 Análisis de pertinencia y focalización	38
4.5 Análisis de eficacia, impacto potencial, sostenibilidad y replicabilidad	40
5. LECCIONES APRENDIDAS	43
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
6.1 Conclusiones	44
6.2 Recomendaciones	46

6.2.1 Para la Institución Ejecutora _____	46
6.2.2 Para FONDOEMPLEO _____	47
7. LISTADO DE REFERENCIAS DOCUMENTALES _____	48
8. ANEXOS _____	48
8.1 Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento Línea 3 – EEF _____	48
8.2 Listado de participantes de la muestra encuestados _____	48
8.3 Funcionarios de entidades contrapartes entrevistados _____	48
8.4 Relación de participantes en Grupos focales _____	48
8.5 Registro de Entrevistas y Grupos Focales _____	48

Lista de Siglas y Acrónimos

CEPS	Características Emprendedoras Personales
ELB	Estudio de Línea de Base
ESAN	Universidad ESAN
EMPRETEC	Metodología para fortalecimiento de comportamiento emprendedor
FONDOEMPLEO	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
FE	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
FSEL	FSEL-L3 Encuesta Socio Económica y Emprendimiento – Línea 3
GREPESAR	Gremio de Pescadores Artesanales de Caleta Cancas
IE	Institución Ejecutora
ILADE	Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial
IN	Idea de Negocio
ISUN	Metodología de capacitación para implementar su negocio
IESTP	Instituto Educación Superior Tecnológico Público
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MESUN	Metodología de capacitación para mejorar su negocio
ML	Marco Lógico
MPCV	Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
NM	Negocio en Marcha
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organismo No Gubernamental
POA	Plan Operativo Anual
RUC	Registro Único del Contribuyente
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo

1. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general del Estudio de Evaluación Final (EEF) del proyecto **C-15-21** de la Línea 3 (L3), del 15° Concurso de proyectos – Grupo 4, denominado “**Promoción Capacidades Emprendimientos – Turismo – Contralmirante Villar Tumbes**”, 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 estudio inició su ejecución en junio de 2016 y culminó según los plazos establecidos, cerrando en setiembre 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 estuvieron previstos en su propuesta operativa.

La metodología de evaluación utilizó 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 FE.

El proyecto culminó satisfactoriamente, con opiniones favorables del evaluador externo, encargado de evaluar los entregables del proyecto para FONDOEMPLEO, de la Gestora de FONDOEMPLEO, de los miembros de la Institución Ejecutora, y, de los representantes de las entidades asociadas en el proyecto: la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar y el Gremio de Pescadores de Canas.

Los datos obtenidos en la encuesta de EEF, se compararon con las metas del proyecto y los datos obtenidos en la encuesta de LB, demostrándose que **se cumplieron los principales indicadores de focalización, participación y cumplimiento de actividades y productos del proyecto que se habían establecido como metas**. Los datos más relevantes en cuanto a estos puntos son los siguientes: b) Muchos de los negocios de los beneficiarios que participaron están directamente relacionados al turismo, en giros como: Elaboración de productos alimenticios y bebidas (18.81%); Actividades de manufactura/venta de artesanías (24.75%); Hoteles y restaurantes (9.90%); y, Servicios diversos relacionados al turismo (12.87%); c) 150 beneficiarios (100% de la meta) culminaron los módulos de capacitación ofrecidos por el proyecto; d) De 135 casos previstos, 134 culminaron la capacitación elaborando y presentando planes de negocio (de mejoramiento de negocio o de idea de negocio); e) Implementaron su plan de negocio con capital semilla 11 negocios en marcha fortalecidos. No fueron premiados con capital semilla dos planes para la creación de negocio como estuvo establecido, por no cumplir ninguno de los que se presentaron con los criterios previstos según el concurso.

Sobre el cumplimiento de los principales indicadores de Propósito del proyecto, los resultados de la encuesta del EEF no indican que se consiguiera los incrementos esperados en los ingresos a partir de los negocios (ventas/ganancias mayores de 5% en promedio). Estos datos se contrastaron con los testimonios de miembros de la UE, beneficiarios y documentos de reporte del proyecto y, se concluye que en cuanto al esperado incremento de ingresos, la expectativa de los miembros de la UE y de los evaluadores del proyecto, dieron mayor peso a los datos brindados por un grupo de 30

beneficiarios con mayor dinamismo empresarial, que reportaron haber tenido incrementos de más del 15% en sus ventas y ganancias. El que no se encontrara incremento en ingresos pudo deberse a las siguientes razones: a) solo alrededor de la tercera parte de los negocios llegaron a implementar su plan de mejoramiento del negocio (aunque 98% de quienes terminaron un plan piensa ponerlo en práctica en el futuro); b) una proporción grande de los beneficiarios (64.3%) informaron que en los últimos meses bajaron las ventas, en un contexto de baja del turismo posterior al Fenómeno de El Niño que afectó la zona en abril de 2017; c) el promedio de ventas y ganancias contempla tanto a las empresas antiguas como a las recientemente creadas y esto puede explicar el decremento promedio, en tanto las empresas nuevas tienen baja facturación porque recién se introducen al mercado.

Tampoco se cumplió con la meta de creación de nuevos negocios: solo se encontró 11 nuevos negocios funcionando de los 21 esperados. Se encontró testimonios de algunos beneficiarios que dieron cuenta de negocios de reciente formación que se hallaban paralizados debido a situaciones como robos de equipamiento y, de acondicionamiento de local y de acceso al agua. Es de esperar que varias de estos emprendimientos puedan reactivarse en un futuro próximo.

Por otro lado, aunque el proyecto no tenía una meta respecto a la creación de empleo, es pertinente señalar que no se observó un incremento de trabajadores por empresa, siendo que alrededor de 40 negocios (de los 140 negocios) cuentan con un trabajador, adicionalmente al propietario, y menos de 10 negocios con dos trabajadores, en su mayor parte eventuales, que pueden ser familiares remunerados o no remunerados.

Finalmente, aún sin haber logrado las metas de implementación de planes de negocio (se esperaba que 116 beneficiarios desarrollara su plan de negocios, con recursos propios y 13 con capital semilla), la comparación de indicadores de resultados encontrados en la encuesta en la LB y EEF, denota mejoras importantes en Indicadores de gestión del negocio, Innovaciones y Mayor acceso al crédito. Sobresale que el número y porcentaje de Beneficiarios, que **contaba con algún indicador de gestión**, pasó de 43, (32.8%) en la LB a 81 (57.9%) en el EEF. También el aumento de número y porcentaje de beneficiarios que emplearon **Instrumentos de gestión**. Se aumentó el porcentaje de Emisión de boletas de venta (por los que tienen RUC) 'siempre' de 6.7% en la LB a 18.4%, en el EEF; y, 'si lo piden' de 53.3% a 63.2%. Más notorio es el incremento de participantes que llevan Registro de ventas/ingresos, 'siempre' de 17.0% (LB) a 50.5% (en EEF); y 'a veces', de 14.9% a 46.5%. También el incremento de quienes llevan Registro de compras/egresos, 'siempre', de 18.1% a 48.5%; y, "a veces", de 13.8% (LB) a 50.5% (EEF).

En cuanto al Acceso al financiamiento y al crédito. Se observó un incremento de acceso al crédito: 'Préstamos de bancos', de 4.9% en la LB a 11.9 % en el EEF; y 'Préstamos de Cajas Municipales o Rurales', de 2.9% en la LB a 11.9 % en el EEF. Sin embargo, la principal fuente de financiamiento de los beneficiarios ha seguido siendo los recursos propios, tanto en la LB (94.1%), como en el EEF (96%).

Participación en algún gremio. La participación de artesanos en algún gremio, se ha mantenido estable y pasa de 25.5% en la LB, a 23.8% en el EEF, siendo un importante canal para favorecer próximas intervenciones de soporte a los negocios de este giro.

2. EL PROYECTO

2.1 Aspectos Generales

**Cuadro 1. Proyecto L-03-15-21 EEF:
Datos Generales del Proyecto**

Código de proyecto	C-15-21
Región del proyecto	Tumbes
Provincia	Contralmirante Villar
Distrito	Zorritos, Canoas de Punta Sal
Institución ejecutora	Universidad ESAN
Institución asociadas	Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar - Tumbes Gremio de Pescadores Artesanales Cancas ILADE
Institución colaboradora	
Propósito (objetivo central)	Contribuir a generar una cultura emprendedora empresarial en 150 varones y mujeres emprendedores de los distritos Zorritos y Canoas de Punta Sal, provincia de Contralmirante de Contralmirante Villar departamento de Tumbes.
Población objetivo	150
Nombre del jefe del proyecto	Victor Elmer Ruiz Estrada
Nombre del gestor del proyecto	Rocío Bernal Bernal
Fecha de inicio del proyecto	02 Mayo 16
Fecha de término del proyecto	30-Ago-17
Duración del proyecto (meses)	16
Fecha de aplicación de FSEL EEF	07-26 noviembre 2017
Fuente: Propuesta a FONDOEMPLEO, Concurso 15 "Promoción Capacidades Emprendimientos – Turismo – Contralmirante Villar Tumbes" e Informe de ejecución del Primer Entregable del proyecto. Elaborados por Universidad ESAN	

2.2 Costo del proyecto

**Cuadro 2. Proyecto L-03-15-21 EEF:
Financiamiento según fuentes**

Fuentes	Presupuesto total S/.
FONDOEMPLEO (menos línea base)	558,552.00
Universidad ESAN	35,440.00
Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar	59,100.00
Gremio de Pescadores Artesanales de Caleta Cancas GREPESAR	38,700.00
Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial ILADE	20,100.00
Presupuesto total	711,892.00

Fuente: Informe de ejecución del Primer Entregable del proyecto. Elaborado por Universidad ESAN

Cuadro 3. Proyecto L-03-15-21 EEF: Marco Lógico del proyecto	
Objetivos	Información que se procurará recoger
<p>Finalidad: Contribuir a generar una cultura emprendedora empresarial en 150 varones y mujeres emprendedoras de los distritos Zorritos y Canoas de Punta Sal, provincia de Contralmirante Villar, departamento de Tumbes.</p>	Beneficiarios mejoran su empleabilidad en los sectores de desarrollo del proyecto
<p>Propósito: 150 varones y mujeres emprendedoras de los distritos Zorritos y Canoas de Punta Sal, provincia de Contralmirante Villar, departamento de Tumbes, con idea de negocio o negocio propio en marcha mejoran sus capacidades emprendedoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° de Negocios creados, al final del proyecto. • N° de Negocios fortalecidos, al final del proyecto. • Incremento de los ingresos brutos de los negocios promovidos, al final del proyecto). • Incremento de los ingresos brutos de los negocios fortalecidos, al final del proyecto (establecido en 5%¹). • Tasa de mortalidad de negocios fortalecidos, al final del proyecto.
<p>Componente 1: Capacitación en gestión de negocios a 150 varones y mujeres emprendedoras de los distritos Zorritos y Canoas de Punta Sal, provincia de Contralmirante Villar, departamento de Tumbes</p>	Varones y mujeres emprendedoras incorporan comportamientos emprendedores personales, para generar un negocio o mejorar la gestión de sus negocios, al 5to mes del proyecto. • Varones y mujeres emprendedoras mejoran sus conocimientos, habilidades y actitudes en gestión empresarial para aplicarlas en sus negocios, al 6to mes del proyecto
<p>Componente 2: Implementación de emprendimientos.</p>	Varones y mujeres emprendedoras con idea de negocio y previamente capacitadas, realizan al menos alguna de las siguientes acciones: formalizan su negocio; realizan inversiones concretas; acceden a financiamiento de la banca formal; realizan 01 innovación en la producción, el producto o el servicio. Al mes 14 del proyecto. • Varones y mujeres emprendedores con negocio en marcha y previamente capacitados, realizan al menos alguna de las siguientes acciones: realizan inversiones concretas; acceden a financiamiento de la banca formal; realizan 01 innovación en la producción, el producto o el servicio; incrementan sus ventas. Al mes 14 del proyecto.

Fuente: Propuesta del proyecto L3 - Tumbes a FONDOEMPLEO, Concurso 15. Elaborado por ESAN

2.3 Periodo de vida

El proyecto inició su ejecución en junio de 2016 y culminó según los plazos establecidos, cerrando en setiembre 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 estuvieron previstos en su propuesta operativa.

¹ Porcentaje informado por el Responsable y el ex – Jefe del Proyecto C-15-21 para el EEF.

2.4 Vinculación del Proyecto con otras instituciones

La Universidad de ESAN, Institución Ejecutora, elaboró para la gestión del proyecto, un sistema de planificación, implementación, monitoreo y evaluación - PIME, que es un conjunto de procesos interrelacionados de planificación, tanto estratégica como operativa, de recolección y análisis de información (seleccionada y priorizada); reflexión y retroalimentación a las estrategias del proyecto y finalmente, la elaboración de informes periódicos.

Para la gestión adecuada y satisfactoria del sistema de operación y monitoreo del proyecto, se consideró la participación de los diferentes actores: a) los aliados estratégicos, la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar (MPCV), con su sede central en el Distrito de Zorritos y el Gremio de Pescadores Artesanales de Cancas, en el Distrito de Canoas de Punta Sal, con sus diversos integrantes y, b) los beneficiarios, considerando sus diversos intereses y necesidades en función al rol que cumplen en la gestión de la intervención.

La MPCV ha sido socio estratégico primordial para la ejecución del proyecto. Tuvo un rol fundamental en la difusión de la intervención, provisión de espacios para la ubicación de la oficina del proyecto (en el local del Sindicato de trabajadores de la MPCV) y espacios para la ejecución de las sesiones de capacitación, contribución en capital semilla para 06 beneficiarios premiados, participación con un miembro en el jurado en el concurso de selección inicial de 26 planes de negocio para el concurso para capital semilla, trabajo conjunto para la participación de beneficiarios artesanos en ferias regionales (Aniversario de la Provincia, Semana Santa) y en ferias internacionales (en Ecuador). La funcionaria de enlace de la MPCV fue la Sub Gerente de Promoción Empresarial y Turismo Paola Cesti Saldarriaga. La importancia de este vínculo supera la fase de realización del proyecto, pues a su terminación es la única entidad provincial a la cual los beneficiarios consideran posible acudir para solicitar apoyo para desarrollar sus actividades empresariales. A mediados de la marcha del proyecto, la Unidad Ejecutora del Proyecto, y la Subgerencia de Promoción Empresarial y de Turismo de la MPCV proyectaron la creación de una asociación de restaurantes y servicios de alimentación y de instancias de interrelación con empresas hoteleras para los servicios y productos de los beneficiarios, (masajes, diversión y pesca de aventura y otras actividades relacionadas al turismo.). Sin cumplirse esta propuesta hasta el final del proyecto, se involucró a los beneficiarios más activos para continuar en este cometido a mediano plazo.

El Gremio de Pescadores Artesanales de Cancas, por su parte, se comprometió y cumplió en brindar su local para la ejecución de las sesiones de capacitación. En el distrito de Canoas de Punta Sal, cumplió un rol fundamental promoviendo la participación en el proyecto de la asociación de artesanos en el poblado de Cancas y de otros afiliados al gremio de pescadores. Los representantes legales del Gremio de Pescadores, durante la vida del proyecto fueron los señores Ángel Tume, presidente y, Eliseo Carlín, Vicepresidente.

El Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial, ILADE se comprometió a aportar material documentario sobre la microempresa para ser difundido a los participantes. Según los miembros de la Unidad Ejecutora, ILADE contribuyó con la idea original del proyecto y brindó el material documentario comprometido.

2.5 Focalización del proyecto

La focalización del proyecto tuvo previsto la ubicación de una mayoría de beneficiarios con negocios en marcha relacionados al turismo y una menor proporción de beneficiarios con ideas de negocio de servicios de turismo potencialmente viables en la zona.

Los principales giros de negocios a ser promovidos según la propuesta del proyecto fueron: a) Pesca, buceo y actividades de aventura; b) Restaurantes y servicios de alimentación; c) Hoteles, hospedajes y hostales; d) Producción y comercialización de artesanía; y, e) Diversión y aventura.

Cuadro 4. Proyecto L-03-15-21 EEF: Metas de Promoción y Fortalecimiento 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
ZORRITOS	00	75	00	68	00	06
CANOAS	25	50	22	45	02	05
SUB TOTAL	25	125	22	113	02	11
TOTAL	150		135		13	

Adaptado - Fuente: UNIVERSIDAD ESAN/ Propuesta a FONDOEMPLEO, Concurso 15

CUADRO 5. Proyecto L-03-15-21 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)
ZORRITOS	00	06	00	62	00	06	00	59
CANOAS	02	05	20	40	02	05	19	38
SUB TOTAL	02	11	20	102	02	11	19	97
TOTAL	13		122		13		116	

Adaptado - Fuente: UNIVERSIDAD ESAN/ Propuesta a FONDOEMPLEO, Concurso 15

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.

La capacitación implicó el desarrollo de 30 horas en temas de Gestión del negocio y 10 horas en Elaboración de Planes de Idea de Negocio o de Planes de Fortalecimiento de Negocio, con la metodología ISUN/MESUN de la OIT y 20 horas para el Fortalecimiento Emprendedor, con la metodología EMPRETEC, de la UNCTAD. Los cursos estarían a cargo de docentes de ESAN acreditados en las metodologías EMPRETEC, ISUN y MESUN, según el requerimiento de la actividad de capacitación.

La propuesta de capacitación comprendía la capacitación de 125 beneficiarios con negocio propio en marcha y 25 beneficiarios con idea de negocio, para el reconocimiento de las características emprendedoras personales, CEPS, el mejoramiento de las competencias

en gestión empresarial y, la elaboración de un plan de mejora de su negocio, hacia el séptimo mes de iniciado el proyecto. De los 150 capacitados, se esperaba que 135 beneficiarios aprobaran con calificación “viable”, sus planes de negocio y planes de mejora al octavo mes del proyecto. Según información de la Unidad Ejecutora y reportes del Segundo Entregable, de 19 de mayo de 2017, la capacitación se cumplió según programado.

Las sesiones de capacitación se realizaron en tres sedes: el local del Gremio de pescadores de Punta Sal (tres grupos), el auditorio de la MPCV-Zorritos (02 grupos) y una institución educativa en Caleta Grau (01 grupo). Algunas sesiones de repaso y actualización se realizaron en caletas como Nueva Esperanza y Acapulco.

La asistencia técnica estuvo a cargo de 06 especialistas, (ingenieros y profesiones afines), provenientes de Piura (03), de Tumbes (02) y de Lima, (01). El tiempo promedio de asistencia técnica fue de 02 horas por sesión y 05 sesiones por negocio. Si bien la asistencia técnica inicialmente se programó para ser individual, en algunos casos, en que el rubro de actividad lo hiciera ventajoso, como en el caso de producción y venta de artesanías, se hicieron algunas sesiones de asistencia técnica con grupos reducidos, (de hasta 10 beneficiarios), sobre todo para abordar el tema de marketing.

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-15-21** de la Línea 3 (L3), del 15° Concurso de proyectos – Grupo 4, denominado “**Promoción Capacidades Emprendimientos – Turismo – Contralmirante Villar Tumbes**”, 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 FE (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 proveniente 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 FE²³. El marco poblacional lo constituyen el total de los beneficiarios: que han participado en el programa de capacitación (150); 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 108 unidades encuestadas. **Los resultados de la encuesta encontrados han considerado un factor de expansión, proyectándolos de lo obtenido en la muestra al total de beneficiarios (150). Para efectos de la comparación entre LB y EEF, se ha**

² Ver contenido de la FSEL-Línea 3 para el EEF en el Anexo N° 1

³ FE ha facilitado el manual del encuestador, la sintaxis para el procesamiento de datos y los cuadros de salida para el análisis de los datos.

ajustado los resultados de la LB, considerando solamente los 108 casos que fueron entrevistados en la encuesta de final del proyecto.

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

El periodo de consulta de la encuesta, va desde doce meses previos hasta una semana previa a la aplicación de la misma.

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 (02) y de las entidades asociadas: Municipio Provincial de Contralmirante Villar (01) y, Gremio de Pescadores Artesanales de Cancas (02). También se ha recogido información de primera fuente de dos grupos focales de beneficiarios, uno constituido por beneficiarios que obtuvieron capital semilla (05) y otro por beneficiarios que no lo obtuvieron (02) y 15 encuestados y adicionalmente entrevistados directamente por la evaluadora.

Para los grupos focales se han considerado preguntas abiertas, y opciones de respuesta de opinión estructurada. Los temas de consulta han estado relacionados 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.

3.2.3 Revisión documentaria⁴

También se ha utilizado información de fuentes secundarias: i) Documento de proyecto (incluyendo aspectos técnicos y económicos), en su versión final; ii) Informes de avance periódico y de entregables, presentados a FONDOEMPLEO por la IE; iii) Informes de Supervisión de FONDOEMPLEO⁵. Igualmente se ha recurrido a revisar otras fuentes externas al proyecto para recabar información actualizada sobre la situación medio ambiental y las actividades económicas relevantes del mercado de Empleo y de Mype, de fuentes oficiales gubernamentales sectoriales, como las resumidas en el Sumario Regional de la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI) del Ministerio de la Producción.

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 agosto/setiembre de 2016), con su situación al finalizar el proyecto, desde doce meses antes de la aplicación de la encuesta del EEF (en noviembre del 2017).

⁴ Ver listado completo de documentos revisados en Capítulo 7.

⁵ Los informes de avance de ejecución y de supervisión han sido revisados con la finalidad de tener una idea referencial de la marcha del proyecto, de la pertinencia de sus supuestos y para confrontar algunas metas mencionadas en el Marco Lógico.

4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

4.1 Gestión del proyecto, contexto y potencialidad

4.1.1 Ejecución del proyecto. Análisis de eficiencia

El proyecto se inició en la zona de operaciones en junio del 2016 y ha culminado según los plazos esperados, habiendo cerrado las oficinas de la Unidad Ejecutora en setiembre de 2017. Según Alejandro Pezúa, Coordinador por ESAN, y Víctor Ruiz, quien tuvo a su cargo la Jefatura del proyecto, se han cubierto todas las fases previstas de manera satisfactoria, considerando la fase de convocatoria, las sesiones 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, y, la asistencia técnica a los negocios.

Según el Informe de Supervisión del Tercer Entregable, del 6 de setiembre de 2017⁶, el proyecto presentaba porcentajes de avance acumulado, con relación a las metas totales previstas por el proyecto, del orden de 97%, en cuanto a la ejecución de actividades, de 98%, en cuanto a la entrega de productos establecidos, de 100%, en cuanto a los componentes y, de 100%, en cuanto al propósito del proyecto. En cuanto al balance de la gestión del proyecto, en el Informe, se explica que en la fase de asistencia se superaron algunas demoras causadas por la inactividad de los emprendedores, por efecto del Fenómeno de El Niño, y la suspensión temporal de las actividades del proyecto. Se lograron culminar todas las visitas de asistencia previstas hasta el 31 de agosto, entregándose certificados de acreditación de la capacitación. El documento también informa que hasta agosto del 2017, el porcentaje de avance acumulado en relación a la meta de ejecución financiera, era en total de 66%.

Según los responsables de la Unidad Ejecutora del proyecto se cumplieron todas las actividades comprometidas con menos recursos de lo programado. Hicieron ahorros significativos, de alrededor del 15% de lo presupuestado y aun cuando se cumplieron todas las actividades previstas, se destinaron fondos para algunas actividades complementarias a fin de mejorar las ventas de los emprendedores, mediante medidas de publicidad, con carteles (banners), promoción por diversos canales de internet, y la participación en ferias, con el soporte de la MPCV y, de varios de los participantes del proyecto en los distritos de Zorritos y Canoas de Punta Sal⁷.

La relación con FE fue fluida. Según el equipo de ESAN, solo en un par de oportunidades hubo demora en el desembolso de los fondos. Sin embargo, según el informe final de la Gestora del proyecto por Fondoempleo⁸, ESAN ha presentado la información de avance mensual con retraso y muchas veces incompleta por lo que ha recibido penalidades, una suspensión de desembolsos y una suspensión de proyecto. Desde su perspectiva, el equipo de ESAN, considera que el manejo de los informes financieros tomó mucho más

⁶ Dante Díaz Velázquez - Supervisor Externo: *Informe de Supervisión del Tercer Entregable*; 06 de setiembre de 2017

⁷ Según el informe Final del proyecto de noviembre de 2017 (de la gestora Rocío E. Bernal Bernal), de la partida no ejecutada por parte de FONDOEMPLEO para el proyecto a su finalización (15% del total, equivalente a S/.60,769.89 se debe a algunos ahorros en partidas, y a que dos de los puestos del concurso nacional de capital semilla para este proyecto no alcanzaron el puntaje necesario).

⁸ Bernal Bernal, Rocío E- Gestora del Proyecto.: *Informe de cierre del proyecto "Promoción Capacidades Emprendimientos - Turismo - Contralmirante Villar - Tumbes"*; noviembre, 2017

tiempo que lo esperado, porque se complicaba con el manejo administrativo de la propia Universidad ESAN, que tiene diversos canales de reporte y formatos propios.

Las sedes en donde se realizaron los talleres de capacitación y diversas reuniones de coordinación con los participantes, estuvieron situadas en: a) un local cedido por el gremio de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, donde estuvo ubicada la oficina del proyecto, en la zona central de la ciudad de Zorritos; b) un local del Gremio de pescadores Artesanales de Canchas, en el distrito de Canoas de Punta Sal; y, c) una institución educativa, en la Caleta Grau, del Distrito de Zorritos. Adicionalmente se hicieron sesiones de actualización para culminar la capacitación y la asistencia técnica en la Caleta Punta Mero.

La unidad ejecutora del proyecto estuvo conformada por un equipo de dos especialistas, ubicados en Zorritos, desde donde se movilizaban para facilitar la operación del proyecto. La capacitación dirigida a 150 beneficiarios estuvo a cargo de cuatro capacitadores de ESAN venidos desde Lima. En la última fase, se incorporaron al proyecto seis especialistas para la asistencia técnica, dos radicaban en Tumbes, tres en Piura y uno en Lima.

En el Estudio de Línea de Base del proyecto, como en el Estudio de Evaluación Final, se encontró satisfacción de los participantes, tanto en grupos focales, como en entrevistas personales durante la encuesta, con relación a las actividades de capacitación y asistencia técnica recibidas. Aun cuando se encontró malestar en algunos beneficiarios durante la visita para el Estudio de Línea de Base, debido a que solo algunos se vieron favorecidos por el capital semilla, y por haberse sentido expuestos en las presentaciones públicas de sus planes de negocio, en la última visita, para el EEF, tanto los beneficiarios participantes en grupos focales como los entrevistados por la evaluadora durante la encuesta revelaron estar sumamente satisfechos, por haber recibido un certificado de acreditación por su capacitación.

4.1.2 Contexto y potencialidad para emprendimientos de turismo

En este capítulo recopilamos información sobre Tumbes y específicamente de la provincia de Contralmirante Villar, relacionada con el turismo y la potencialidad de emprendimientos de turismo. Se citan algunas fuentes ya comentadas en el ELB con datos que siguen siendo relevantes para el estudio EEF, y se comentan algunas nuevas fuentes a considerar para este proyecto u otros que puedan desarrollarse a futuro.

Según un sumario sobre la situación del turismo en el marco de las actividades empresariales preponderantes en la Región de Tumbes, de Ministerio de la Producción⁹, se señala que las fortalezas de Tumbes para el desarrollo del turismo, son las siguientes: a) buena dotación de recursos acuícolas (conchas de abanico y langostinos); b) contar con recursos naturales demandados por el turismo (gastronómico, deportivo y natural); c) estar situado cerca de la frontera con Ecuador, facilitando la aproximación con su mercado de bienes de consumo e intermedios.

El desarrollo progresivo de grandes hoteles como Royal Decameron Punta Sal, en el Distrito Canoas de Punta Sal y Casa Andina Select, en el Distrito de Zorritos ha fomentado

⁹ Ministerio de la Producción – Perú: *Tumbes, sumario regional*; Elaborado por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI); abril 2016.

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Tumbes.pdf

la llegada a la Provincia de Contralmirante Villar de un turista con mayor capacidad de consumo que generalmente arriba por vía aérea. También se mantiene el incremento de la llegada de turistas nacionales y del Ecuador, que llegan en grupos (familias o amigos), por medio del transporte vehicular, público o propio, en tanto paralelamente se ha venido dando un desarrollo hotelero de medianos y pequeños hoteles y hospedajes en la costa de la Provincia.

La carretera Panamericana, permite la llegada fluida de transporte a Tumbes desde el Sur del país y desde el Ecuador, los aeropuertos de Tumbes y Piura promueven la llegada de pasajeros por vía aérea favoreciendo el aumento progresivo de turistas a la región. Un tema importante a considerar para el desarrollo de la cadena de turismo en la zona, es el desarrollo de servicios y productos dirigidos al turista interno, y en particular al turista nacional que llega a la provincia por medio de transporte terrestre, que es de mayor afluencia (y que por tanto puede requerir de servicios de acogida y de transporte turístico local específicos). Según el Perfil del Vacacionista Nacional 2015 hecho por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2016)¹⁰, por vía terrestre se desplaza alrededor del 89% frente a un 11% que lo hace por vía aérea. Asimismo, de los que se desplazaron por tierra, se tiene que el 72% lo hizo en bus, 9% en auto propio y un 8% movilidad particular de un familiar/ amigo. Por otro lado, en el mismo informe se destaca que 54% del total de turistas nacionales emplea un alojamiento pagado durante sus viajes (4,639, 338 viajes registrados en el año 2015).

Una oportunidad detectada es el desarrollo de servicios turísticos de los balnearios de Tumbes para atraer a los turistas ecuatorianos. Algunos propietarios de hoteles entrevistados en el marco de este estudio y uno anterior (para la Línea de Base del proyecto, en mayo del 2017), mencionaron el interés de los turistas ecuatorianos por pasar temporadas festivas en la zona, lo que empata con la posibilidad del aumento del turismo de aventura y la creación de espacios de diversión.

En cuanto al rol de las microempresas para el desarrollo de la Provincia, encontramos que en todo Tumbes hasta el 2015 había 11,783 empresas formales, de las cuales, la gran mayor parte (11,408), son micro empresas. En la Provincia de Contralmirante Villar, había entre 883 hasta 2,904 empresas, y 96% de ellas pertenecen al gran Sector Servicios¹¹.

Los productos no tradicionales (principalmente pesqueros: Langostinos congelados Conchas de abanico Pota Filete de pescados) son el motor de crecimiento de la región (100% del total de las exportaciones de la región)¹². Por otro lado, la pesca artesanal sigue siendo la actividad principal en caletas y puertos pueblerinos y, siendo fuente de trabajo de muchas familias y proveedores de los pequeños y medianos restaurantes y hoteles en las provincias marítimas. Según Ángel Tume Ruiz, Presidente de la Asociación Gremio de Pescadores Artesanales de Cancas (en el Distrito de Canoas de Punta Sal), en ese pueblo de 10,000 habitantes, 80% de los habitantes económicamente activos se dedican a la pesca artesanal. Para ellos, la pesca es cada vez más difícil, a) por la disminución de la

¹⁰ PROMPERÚ: *Perfil del Vacacionista Nacional. Turismo en Cifras (2016)*.

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_1035_PERFIL%20NACIONAL%20SPREAD.pdf

¹¹ Ministerio de la Producción – Perú; Ídem, p.9

¹² Ministerio de la Producción – Perú; Ídem, p.8

especies en las zonas cercanas a las orillas (pesca de embarcaciones “cortineras”), debido al calentamiento del agua en el mar y a la contaminación de los ríos que desembocan en la zona; b) por la gran pesca en embarcaciones industriales en zonas de mayor profundidad; c) por la presencia de piratas marinos, que asaltan a los pescadores que se alejan de las orillas y, d) por el incremento de lobos marinos que afectan a los pescadores y malogran sus redes. En zonas como esta, según el entrevistado, la actividad turística es posible, siempre y cuando no distorsione la actividad principal de los pescadores para el sustento familiar.

Finalmente, caber resaltar, que el año 2017, segundo y último año del desarrollo del proyecto, fue un año negativo para el desarrollo del turismo, debido a la ocurrencia del Fenómeno de El Niño en el primer semestre del año, que afectó la afluencia de turistas por las inundaciones e interrupción temporal de las carreteras y por la emergencia sanitaria que se presentó, con las consecuentes epidemias de chikunguya, dengue y zika.

4.2 Resultados de la encuesta

4.2.1 Indicadores personales

Según se observa en el Cuadro 6, el grupo de beneficiarios que participaron en el proyecto estuvo compuesto mayoritariamente por mujeres, con una edad promedio de 40 años, y una mayor proporción de personas ubicadas en el rango de 30 años o más. Más de 85% de los participantes tenían hijos y 93.5% contaba con un negocio en marcha.

CUADRO 6. Proyecto L-03-15-21 EEF: Indicadores personales de los beneficiarios (%)

Indicador	ELB	EEF
Sexo		
Femenino	75.0	75.0
Masculino	25.0	25.0
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	150	150
Edad (Promedio)		
	39	40
Rangos de edades (años)		
Menores de 18 años	0.0	0.0
De 18 a 24 años	12.0	11.1
De 25 a 29 años	7.4	9.3
De 30 a más años	80.6	79.6
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	150	150
% de beneficiarios que tienen hijos	85.2	85.2
% de beneficiarios que tienen un negocio en marcha	87.4	93.5

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

4.2.2 Indicadores educativos

Según se aprecia en el siguiente cuadro, el porcentaje de beneficiarios que estudió algún curso de corta duración desde que se iniciara el proyecto, (junio 2016), hasta la fecha de la encuesta (noviembre 2017), es bastante menor comparativamente al porcentaje que sí había llevado estudios de corta duración en los dos años previos a su ingreso al proyecto.

CUADRO 7. Proyecto L-03-15-21 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	42.6	7.4
Número de beneficiarios:	150	150

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

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.

CUADRO 8. Proyecto L-03-15-21 EEF: Condición de actividad de los beneficiarios

Condición de actividad	Línea de Base	Evaluación Final
Ocupado	95.4	100
Desocupado	3.7	0.0
Inactivo	0.9	0.0
Total (%)	100	100
Número de beneficiarios	150	150
Característica de ocupados		
Dependientes	14.0	17.6
Independientes	86.0	93.5
Número de beneficiarios	143	150

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

4.2.4 Ocupación principal dependiente

Según los datos obtenidos en el EEF, el porcentaje de ocupados en el sector dependiente se ha incrementado comparativamente a la situación inicial en la LB, encontrándose 26 beneficiarios asalariados, en su mayor parte (73.7%), en el sector económico de Servicios.

Los ocupados asalariados, al final del proyecto, trabajan en mayor medida, en micro y pequeñas empresas en los rangos de 2 a 10 trabajadores (52.6%) y de 11 a 50 trabajadores (36.8%).

El ingreso mensual promedio se ha incrementado ligeramente, de S/.1,386.2 en la LB a S/.1,569.21 en el EEF. Igualmente ha ocurrido un incremento entre el ingreso promedio por

hora, del orden de S/. 7.85 en la LB a S/. 9.66 en el EEF. La gran mayoría de los que trabajan reciben pagos por salarios. La jornada semanal promedio pasó de 41 horas en la LB a 43, en el EEF. El promedio de beneficiarios asalariados con contrato se ha mantenido casi al 70% para la LB y el EEF, y los porcentajes de beneficiarios ocupados con algún seguro de salud y acceso a algún sistema de pensiones han aumentado (76.9% a 94.7% con seguro de salud y, de 38.5% a 42.1% con acceso a pensiones). El número de años promedio de experiencia en el puesto de trabajo ha disminuido de 8.6 a 4.6, lo cual puede estar relacionado con el incremento de empleos nuevos para casi una tercera parte de los ocupados asalariados.

CUADRO 9. Proyecto L-03-15-21 EEF: Indicadores sobre la ocupación principal de los beneficiarios que trabajan de manera dependiente (%)

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Sector económico		
Pesca	7.7	5.3
Industria	7.7	0.0
Comercio	23.1	10.5
Servicios	61.5	73.7
Hogares	0.0	10.5
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	18	26
Estructura de mercado		
Solo trabaja el beneficiario en el negocio	0.0	10.5
De 2 a 10 personas	30.8	52.6
De 11 a 50 personas	30.8	36.8
De 51 a 200 personas	30.8	0.0
Más de 200	7.7	0.0
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	18	26
% de beneficiarios con algún ingreso	100.0%	100.0%
Ingreso mensual S/. 1/ (Promedio)	1386.2 (1058.5)	1569.21 (1245.02)
Ingreso por hora S/. 1/ (Promedio)	7.85 (5.03)	9.66 (8.56)
Tipo de pago o ingreso (%)		
Sueldo/Salario	84.6	94.7
Comisión	7.7	0.0
Honorarios profesionales	7.7	5.3
Total (%)	100.0	100.0
Número de beneficiarios	18	26
Jornada laboral (Promedio x semana)	41	43
% de beneficiarios con contrato de trabajo	69.2	68.4
% de beneficiarios con acceso a algún seguro de salud	76.9	94.7
% de beneficiarios con acceso al sistema de pensiones	38.5	42.1
Años de experiencia en el puesto de trabajo (promedio)	8.6	4.6

1/ No considera a aquellos beneficiarios que no reciben ingresos.

La información entre paréntesis corresponde a la desviación estándar.

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

4.2.5 Características de los negocios

Nuevos emprendimientos

Después de su paso por el proyecto, se han creado 11 nuevos negocios, y se pasó de 87.4% de beneficiarios con negocio en la LB, a 93.5% en el EEF (remitirse a cuadros 6 y 10 de este capítulo)¹³.

CUADRO 10. Proyecto L-03-15-21 EEF: Emprendimiento de los beneficiarios

Indicadores	Número	%
Beneficiarios que tienen un nuevo negocio	11	7.8
Beneficiarios con negocio después del proyecto	140	93.5

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Características de los negocios al final del proyecto

a) Giro – motivos de elección del negocio

Los negocios al final del proyecto están relacionados al comercio y diversas actividades directamente relacionadas con el turismo. (Remitirse al cuadro 11).

Un importante segmento de los negocios, 25.74 %, se dedica al comercio minorista (venta de abarrotes, bodegas, carnicerías, etc.).

En cuanto a manufacturas relacionadas al turismo, encontramos la elaboración de productos alimenticios y bebidas (18.81% de los negocios), elaboración y venta de artesanías, (24.75%) y, la fabricación de productos textiles, (0.99%).

La actividad de hoteles y restaurantes cubre el 9.90% de los negocios.

El sector de servicios incluye masajes y otros servicios (9.90%), actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas, (1.98%) y servicios sociales y de salud, (0.99%).

b) Antigüedad/ años de funcionamiento

La antigüedad promedio de los negocios es de 6.6 años, y, la mayor parte de ellos (83.1%) cuenta con más de dos años de antigüedad.

¹³ Esta encuesta solo ha podido captar la creación de 11 nuevos negocios, según información de los encuestados. Sin embargo, según información del informe final de la Gestora del proyecto y, de los miembros de la Unidad Ejecutora, se habrían creado 21 o 22 nuevos emprendimientos. Esto será comentado en la sección de conclusiones (6.1.), del EEF.

c) Motivos de elección del negocio

La selección del giro del negocio, consistió, en primer lugar, por ser un giro con demanda actual y/o potencial, (55.4% de las respuestas), y en segundo lugar, por no haber en la zona muchos competidores (27.7% de las respuestas). En tercer lugar, se consideró por ser un giro que requiere poca inversión y, de fácil manejo (18.8% por ambos motivos).

d) Propiedad

Los nuevos negocios formados después del inicio del proyecto, son de propiedad únicamente de los propios beneficiarios, en 75.0% del total de los negocios; y, de los beneficiarios y otros socios familiares, en 25.0% del total de los negocios.

e) Lugar de funcionamiento

La mayor parte de los negocios funciona en talleres o locales comerciales dentro de la vivienda (57.4% del total de los negocios), en algún local o establecimiento diferente a la vivienda, (26.7 % del total), o en la vía pública (sin puesto fijo, 2.0% y con puesto fijo, 12.9%).

CUADRO 11. Proyecto L-03-15-21 EEF: Características del negocio al final del proyecto

Indicador	Resultado	
	N	%
Giro del negocio		
Agricultura y actividades de servicios conexas	1	0.99
Pesca, actividades de servicios relacionadas con la pesca	6	3.96
Comercio (minorista)	36	25.74
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	1	0.99
Construcción	1	0.99
Elaboración de productos alimenticios y bebidas	26	18.81
Fabricación de productos textiles	1	0.99
Actividades empresariales (elaboración/venta artesanías)	35	24.75
Hoteles y restaurantes	14	9.90
Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas	3	1.98
Otras actividades de servicios (masajes y otros)	14	9.90
Servicios sociales y de salud	1	0.99
Total (%)		100.0
Número de beneficiarios	140	
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		2.0
Es un giro que requiere poca inversión		18.8
En la zona no había muchos competidores		27.7
Es un giro con demanda (actual y/o potencial)		55.4
Es un giro fácil de manejar		18.8
Es un giro rentable		10.9
Por tradición familiar		7.9

Otro (Vive en la zona, demanda turística, etc.)	5.0
Número de beneficiarios	140
Años de antigüedad del negocio (Promedio)	6.6 (6.3)
Rangos de antigüedad del negocio	
Menos de 6 meses	1.0
De 7 meses a 1 año	4.0
De 1 a 2 años	11.9
Más de 2 años	83.1
Total (%)	100.0
Número de beneficiarios	140
Propiedad del negocio (solamente los negocios nuevos)	
Soy el único dueño	75.0
Tengo socios familiares	25.0
Total (%)	100.0
Número de beneficiarios	11
Lugar de funcionamiento del negocio (%)	
Taller o local comercial dentro de la vivienda	57.4
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	26.7
En la vía pública, sin puesto fijo	2.0
En la vía pública, puesto fijo	12.9
Otros	1.0
Total (%)	100.0
Número de beneficiarios	140

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Características de gestión y organización

En el cuadro 12 se observa el incremento de beneficiarios que mantiene algún indicador de gestión de 43 en la LB a 81 en el EEF. El número de participantes con RUC ha pasado de 42 a 53¹⁴

Los indicadores de gestión en los que se verifica una mayor influencia de la capacitación y asistencia técnica, son: a) el uso de una Cuenta bancaria (se pasó de 4 a 49 beneficiarios que hacían uso de su cuenta bancaria); b) el uso de una Cuenta de correo electrónico, se pasó de 6 a 46 beneficiarios que mencionaron el uso de su correo electrónico, y, c) uso de Página web, se pasó de 0 a 14 beneficiarios que mencionaron usar una página especial del internet, o específicamente de Facebook, para publicitar su negocio.

La práctica de entrega de boletas de venta se incrementó de 42 a 53 beneficiarios. Entre los que entregaban, pasaron a hacerlo a) Siempre, del 6.7% al 18.4%; b) Sólo cuando el

¹⁴ Sin embargo, el porcentaje ha disminuido, debido que al tomarse como respuesta múltiple, las respuestas son evaluadas con relación al total de beneficiarios con indicadores de gestión en los dos momentos: LB y EEF, siendo el total de beneficiarios con indicadores de gestión mucho mayor en el corte de la evaluación final.

cliente lo pedía, del 53.3% al 63.2%. El porcentaje de casos con RUC que nunca entregó boletas, disminuyó, de 40.0% a 18.4%.

La práctica de control de ingresos/ventas pasó a hacerse a) Siempre, de 17.0% a 50.5% de los beneficiarios y, b) Sólo a veces, de 14.9% a 46.5% del total. El porcentaje que nunca controlaba sus ingresos/ventas, disminuyó drásticamente de 68.1% a 3.0%.

La práctica de control de egresos también mejoró, de hacerlo a) Siempre, por 18.1% en la LB a 48.5%, en el EEF y, b) Sólo a veces, de 13.8% a 50.5%. El porcentaje que no controlaba sus egresos disminuyó de 68.1% a 1.0%, entre los dos estudios de entrada y salida.

Casi la totalidad de los usuarios llevan sus controles en un cuaderno, folder o, similar.

CUADRO 12. Proyecto L-03-15-21 EEF: Indicadores de gestión y organización del negocio

Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	N	%	N	%
Indicadores de gestión– Respuesta Múltiple				
RUC	42	96.8	53	65.5
Minuta de Constitución	0	0.0	1	1.7
Inscripción en SUNARP	0	0.0	1	1.7
Libros Contables	0	0.0	1	1.7
Planilla de personal	0	0.0	0	0.0
Licencia de funcionamiento	1	3.2	1	1.7
Declaración Anual ante SUNAT	3	6.5	4	5.2
Inscripción en REMYPE	0	0.0	0	0.0
Cuenta bancaria	4	9.7	49	60.3
Cuenta de correo electrónico	6	12.9	46	56.9
Página web	0	0.0	14	17.2
Número de beneficiarios	43		81	
Práctica de entrega de boletas de venta (%)				
Siempre		6.7		18.4
Sólo cuando el cliente lo pedía		53.3		63.2
Nunca		40.0		18.4
Total (%)		100.0		100.0
Número de beneficiarios	42		53	
Práctica de control de ingresos/ventas (%)				
Siempre		17.0		50.5
Sólo a veces		14.9		46.5
Nunca		68.1		3.0
Total (%)		100.0		100.0
Número de beneficiarios	131		140	
Utilidad de la práctica de control de ingresos/ventas (%)				
No registraba las ventas		0.0		0.0
Para saber cuánto ingresaba al negocio		43.3		85.9
Para saber la ganancia de mi negocio		50.0		13.1
Tenía un control pero no lo usaba		3.3		1.0

Otro		3.3	0.0
Total (%)		100.0	100.0
Número de beneficiarios	42	138	
Práctica de control de egresos (%)			
Siempre		18.1	48.5
Sólo a veces		13.8	50.5
Nunca		68.1	1.0
Total (%)		100.0	100.0
Número de beneficiarios	131	140	
Tipo de control de egresos usado (%)			
En apuntes sueltos		16.7	1.0
En un cuaderno, folder, similar		83.3	99.0
En libros contables		0.0	0.0
Otro (Especifique)		0.0	0.0
Total (%)		100.0	100.0
Número de beneficiarios	42	139	
% de negocios que pertenece a una organización/red empresarial			
		25.5	23.8

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Indicadores Económicos

En el cuadro 13 se puede ver que el promedio de ventas mensual y anual ha disminuido en la evaluación final, con relación a la evaluación de LB: de S/. 4,913.65 a S/.2,948.62 promedio por mes, y de S/. 58 963.75 a S/. 35 383.38 promedio por año. Este decremento puede explicarse tanto por la disminución de ventas en los últimos doce meses por el Fenómeno de El Niño, como también por que se incluye en la ponderación a las empresas nuevas, que tienen aún facturaciones bajas y que pueden estar operando por menos de doce meses¹⁵.

En cuanto a los promedios de ganancias mensuales y anuales, han disminuido aún más drásticamente, (más de la mitad). La ganancias mensuales promedio han pasado de S/.2 288.59, en la LB, a S/. 886.07, en la evaluación final. Las ganancias anuales promedio han pasado de S/. 27 463.02 a S/. 10 632.84. Una explicación de un mayor decremento en las ganancias se puede explicar por el hecho de que, en las encuestas de evaluación final, los beneficiarios del proyecto estuvieron dispuestos a asignarse un salario consecuente con sus ventas, cosa que no ocurrió en la situación de LB, en que salvo alguna excepción, no consideraron asignarse un salario por su gestión. Esto, finalmente, es un sinceramiento de los resultados y una demostración de la mejor gestión de los costos por parte de los participantes.

¹⁵ La disminución promedio en ventas y ganancias mensuales y anuales encontradas en este EEF, contradice las afirmaciones del Informe de Cierre del Proyecto de FONDOEMPLEO y de los miembros de la Unidad Ejecutora, que sostienen que se ha obtenido un incremento promedio de 5% en los ingresos. Se comentará estas discrepancias en los Capítulo 4.5 Eficacia de la intervención y resultados y, 6.1 Conclusiones.

CUADRO 13. Proyecto L-03-15-21 EEF: Evaluación Final: Indicadores económicos de los negocios

Indicador	Línea de base	Evaluación final
Promedio de ventas anuales (S./año)	58 963.75 (60 637.95)	35 383.38 (35 941.53)
Promedio de ventas mensuales (S./mes)	4 913.65 (5 053.16)	2 948.62 (2 995.13)
Promedio de ganancias anuales (S./año)	27 463.02 (25 738.80)	10 632.84 (14 643.70)
Promedio de ganancias mensuales (S./mes)	2 288.59 (2 144.90)	886.07 (1 220.31)

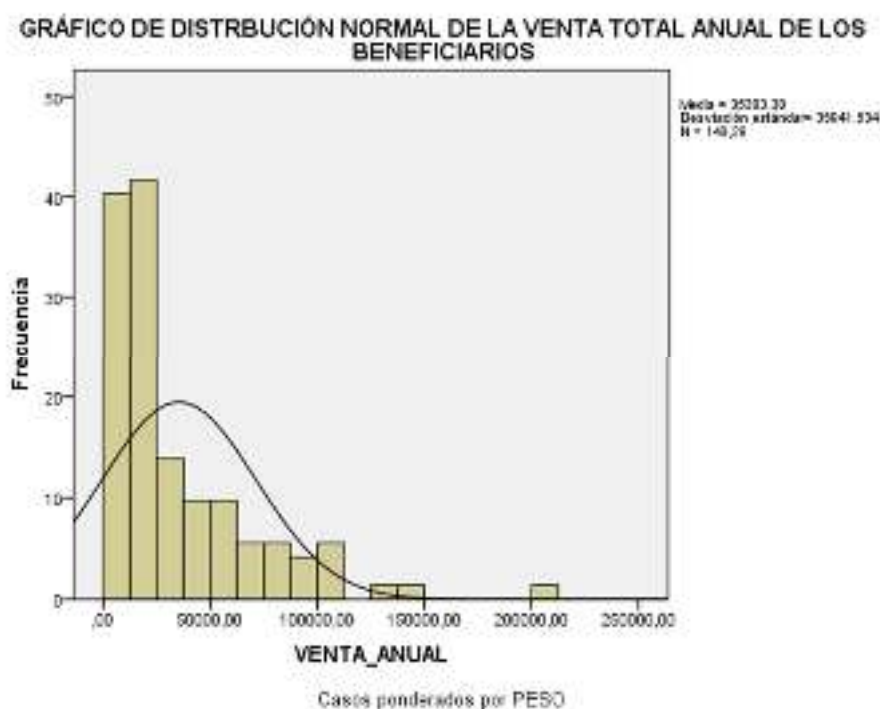
La información entre paréntesis corresponde a la desviación estándar.

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

En los siguientes gráficos de distribución normal de las ventas y ganancias anuales promedio de los negocios de los beneficiarios en el EEF (Gráficos 1 y 2), se puede apreciar que los promedios se elevan por el mejor desempeño de algunos cuantos negocios, estando la mayor parte de ellos ubicados en los segmentos de ventas y ganancias más bajos del espectro¹⁶. En el gráfico 1 observamos que la mayor parte de los negocios se ubica en los segmentos de ventas anuales promedio de S/. 0. a S/.10,000 y de S/.10,000 a S/.20,000 por año. En el gráfico 2 se observa que la mayor parte de los negocios de los beneficiarios generan un promedio de ganancias anuales por debajo de los S/. 5,000.

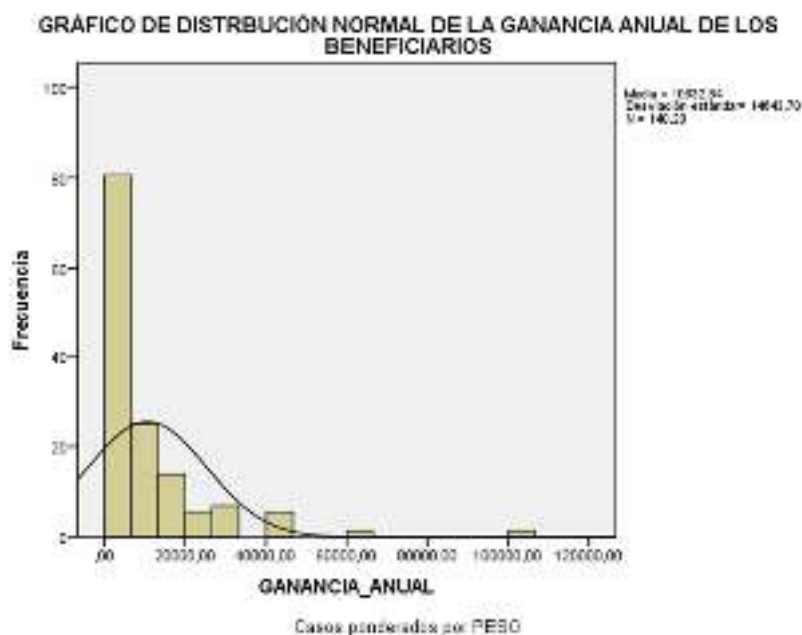
Gráfico 1. Proyecto L-03-15-21 EEF



Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

¹⁶ Los negocios con ventas más altas son de diversos giros: venta de abarrotes, de venta de aparejos y equipos de pesca, elaboración y venta de artesanía textil, preparación y ventas de menús.

Gráfico 2. Proyecto L-03-15-21 EEF

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).
Elaboración: SASE Consultores SAC.

Articulación a mercados/empleo/ubicación comercial/financiamiento

Como se ve en el cuadro 14, los principales clientes de los negocios, son consumidores individuales, tanto en la LB, como en el EEF. La procedencia de los clientes tampoco difiere entre los dos momentos de evaluación; en alrededor del 70% de los negocios, son del propio distrito, pero no es óbice para que tengan clientes procedentes de otras regiones (alrededor del 40%) o del extranjero (alrededor del 30%), que suelen ser visitantes y turistas.

La fuente principal del financiamiento de los negocios (96% del total en el EEF), son recursos propios que van ahorrando. Se observa un ligero incremento en el uso de financiamiento del sistema de créditos en el EEF, pasándose en el acceso a Préstamos de Bancos, de 5.3% de los negocios en la LB, a 11.9% en el EEF. Igualmente se pasa de 3.2% en Préstamos de Cajas Municipales/Rurales, en la LB a 11.9%, en el EEF.

CUADRO 14. Proyecto L-03-15-21 EEF Articulación comercial del negocio con los mercados de factores y del bien final

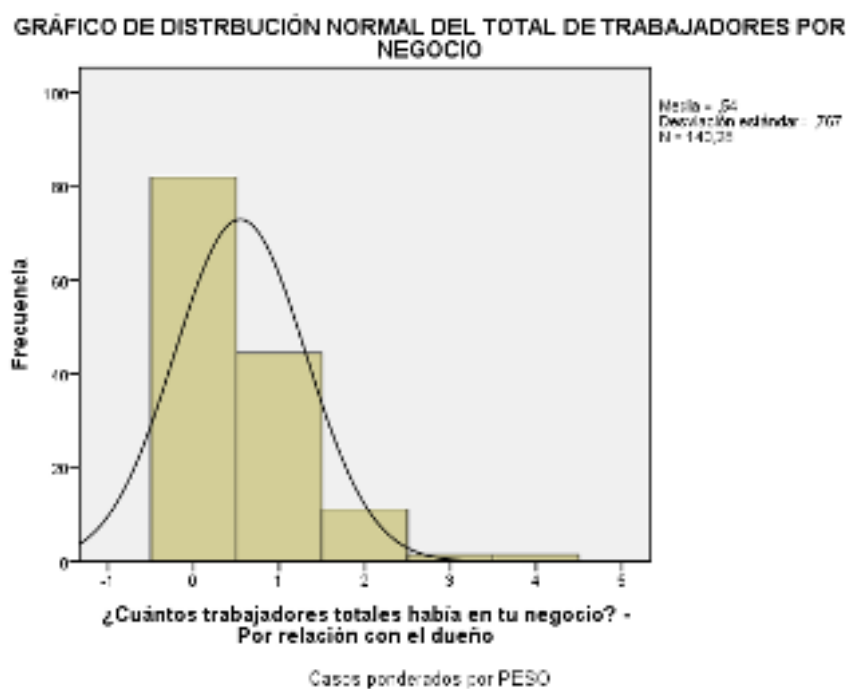
Indicador	Línea de base	Evaluación final
Principales clientes (%)		
Ambulantes	13.8	0.0
Mayoristas	1.1	1.0
Consumidores individuales	92.6	96.0
Tiendas comerciales	1.1	1.0
Empresas de producción	1.1	2.0
Estado	1.1	2.0

Familiares/amigos/vecinos		48.9	19.8
Otro (Especifique)		2.1	1.0
Número de beneficiarios	131	140	
Zona de procedencia de los clientes (%)			
Distrito donde está ubicado el negocio		72.3	65.3
Provincia donde está ubicado el negocio		11.7	6.9
Región donde está ubicado el negocio		17.0	19.8
En otras regiones		40.4	40.6
En el extranjero		33.0	27.7
Número de beneficiarios	131	140	
Fuente de financiamiento usada (%)			
Recursos propios		93.6	96.0
Recursos de familiares/amigos		3.2	1.0
Préstamo de clientes		0.0	1.0
Préstamo de Bancos		5.3	11.9
Préstamo de Cajas Municipales/Rurales		3.2	11.9
Número de beneficiarios	131	140	
Promedio de trabajadores		1 (1)	1 (1)
Promedio de trabajadores eventuales		0 (0)	1 (1)
Promedio de trabajadores permanentes		1 (1)	0 (0)
Promedio de trabajadores familiares remunerados		0 (1)	0 (0)
Promedio de trabajadores familiares no remunerados		0 (1)	0 (1)
Promedio de trabajadores no familiares		0 (0)	0 (0)

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

El promedio de trabajadores por empresa se acerca a 1. En el siguiente gráfico 3, se observa que alrededor de 40 negocios cuentan con un solo trabajador, que puede ser permanente o eventual. La mayor parte de los negocios no cuentan con trabajadores (adicionalmente al propietario). Es claro, según el cuadro comparativo entre ELB y EFF y el Gráfico 3 para el EEF, que el proyecto no ha favorecido la generación del empleo.

Gráfico 3. Proyecto L-03-15-21 EEF

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Problemas y potencialidades

Los principales problemas enfrentados por los negocios han sido, en primer lugar la disminución de las ventas, (64.3%), y seguidamente, el incremento de la competencia (18.4%). Para confrontar estos problemas, los emprendedores han recurrido a diversas estrategias, principalmente: a) Mejorar su producto, 21.6%; b) Buscar nuevos mercados: 15.9%; c) Bajar precios, 13.6%; Publicidad, marketing, merchandising, 13.6%.

Algunos emprendedores identificaron nuevas opciones para el negocio, principalmente: a) Nuevos mercados, 41.6% y b) Nuevos proveedores, 27.7%.

Entre los beneficiarios con negocio, 72 refirieron haber implementado mejoras en los últimos tres meses. Las mejoras han sido principalmente de: a) Las instalaciones, 40.4%, b) Manejo productivo, 28.8%; y c) Proveedores, 19.2%.

CUADRO 15. Proyecto L-03-15-21 EEF: Problemas y potencialidades enfrentadas por el negocio

Indicador	Resultado
Problemas principales enfrentados en el negocio (%)	
Incremento de la competencia	18.4
No consigue trabajadores	0.0
Bajaron las ventas	64.3
Salud, familiar, personales que afectó el negocio	12.2
Dificultad para conseguir proveedores	1.0
Otro (falta de turistas, falta de agua, robo)	4.1
Total (%)	100.0
Número de beneficiarios	140
Acciones implementadas para enfrentar los problemas presentados (%)	
Incrementar horas de trabajo y producción	5.7
Buscar nuevos mercados	15.9
Disminuir costos	5.7
Mejorar mi producto	21.6
Bajar mis precios	13.6
Reducir mi producción	1.1
Cerrar mi negocio	1.1
Publicidad, marketing, merchandising	13.6
Asociarme y buscar alianzas	10.2
Gestiones de mejora	10.2
Cambio de rubro	8.0
Mejorar atención al cliente	12.5
Número de beneficiarios	140
Identificación de nuevas opciones para el negocio (%)	
Ninguna	24.8
Nuevos mercados	41.6
Nuevos proveedores	27.7
Producción a menor costo	19.8
Otro (Mejorar maquinaria, productos e instalaciones)	5.9
Número de beneficiarios	140
% de negocios donde se realizaron mejoras en los últimos 3 meses	51.5
Tipo de mejoras implementadas (%)	
De mercado	11.5
De manejo productivo	28.8
De proveedores	19.2
De las instalaciones	40.4
Otro (Especifique)	0.0
Total (%)	100.0
Número de beneficiarios	72

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Financiamiento

Como se aprecia en el cuadro 16, el financiamiento de los negocios se viene dando sobre todo a partir de recursos propios, y seguidamente por préstamos del sector financiero tanto de entidades bancarias como de cajas municipales o rurales (11.9% en ambos casos).

De 37 beneficiarios que reportan contar con créditos de entidades del sistema financiero, las entidades a las que han recurrido con mayor frecuencia son: Caja Sullana y Caja Piura (25.9% en cada caso), y Mi Banco (22.3% del total).

CUADRO 16. Proyecto L-03-15-21 EEF: Financiamiento

Indicador	Resultado
% de beneficiarios que tienen capital para fortalecer su negocio	16.8%
Fuente de financiamiento del negocio (%)	
Recursos propios	96.0
Recursos de familiares/amigos	1.0
Préstamo de proveedores	0.0
Préstamo de clientes	1.0
Préstamo de Bancos	11.9
Préstamo de Cajas Municipales/Rurales	11.9
Préstamo de ONG	0.0
Número de beneficiarios	140
% de beneficiarios que tienen o usan crédito de alguna institución financiera/ de microfinanzas	26.7
Instituciones financieras o microfinancieras de las que recibiste crédito	
Banco Compartamos	3.7
Banco de la Nación	3.7
Caja Piura	25.9
Caja Piura	7.4
Caja Sullana	25.9
Caja Trujillo	3.7
Financiera confianza	3.7
Mi banco	22.2
Scotiabank	3.7
Total (%)	100.0
Número de beneficiarios	37

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

4.2.6 Acerca de la participación del beneficiario

La participación en el proyecto ha sido sumamente satisfactoria. La totalidad de los encuestados refiere haber culminado la capacitación. 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 presentaron¹⁷.

Las metas iniciales del proyecto consideraron la participación de una mayoría de beneficiarios (83.70%) con negocios en marcha que elaborarían un plan de mejora y una minoría (de 16.30%) beneficiarios con ideas de negocio formularían un plan para crear su negocio. Los porcentajes encontrados en la práctica, no tan lejanos de lo proyectado, fueron de 87.0% para los que elaboraron un plan de mejora y, 13.0% para quienes formularon un plan de creación de un negocio nuevo (Ver Cuadro N° 17).

Los beneficiarios que obtuvieron capital semilla, recibieron en promedio S/. 3,720.27 para invertirlos en sus negocios.

El porcentaje de beneficiarios que llegó a implementar su plan de negocio o mejora sin embargo, no ha sido tan satisfactorio como se esperaba¹⁸. Solamente 32.4% de 150 participantes (49 beneficiarios) lo ha llegado a implementar. Entre quienes no llegaron a implementar su plan (101 beneficiarios), la mayoría (98.6%), refiere no haber podido hacerlo por no contar con suficientes recursos financieros, pero lo contempla hacer en un futuro cercano.

CUADRO 17. Proyecto L-03-15-21 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	100
% de beneficiarios que consideran que el curso de capacitación y las horas de capacitación fueron las suficientes para implementar/fortalecer el negocio	96.3
Número de beneficiarios	150
Temas que consideran debieron ser profundizados/desarrollados	
Cómo crear un negocio	0.0%
Cómo formalizar un negocio	0.0%
Cómo buscar financiamiento	50.0%
Búsqueda de nuevos clientes y mercados	25.0%
Identificación de necesidades del negocio	0.0%
Manejo de herramientas para administrar el negocio	75.0%
Número de beneficiarios	6
Elaboraste un plan en el proyecto	
Sí, lo elaboré y lo terminé	99.1%
Sí, lo elaboré pero no lo terminé	0.9%
No	0
Total	100%
Número de beneficiarios	150

¹⁷ Estos resultados se confirman con los hallazgos citados en el Informe de Cierre del Proyecto (Rocío E. Bernal, noviembre 2017), que señala que los participantes del proyecto recibieron el proceso de capacitación de forma teórica, y los que no asistieron, contaron con la oportunidad de recuperar las clases perdidas, además, los beneficiarios también fueron acompañados personalmente para la elaboración de su plan de negocios o mejora y en el proceso de implementación de estos planes.

¹⁸ El proyecto tuvo como metas la implementación de 116 planes para mejoramiento o creación de negocios con recursos propios (85.92% de 135 planes) y de 13 planes con recursos de capital semilla (9.63% de 135 planes) (Ver Cuadro 5 de este informe).

Tipo de plan desarrollado en el proyecto	
Fue para crear un negocio (Plan de negocio)	13.0
Fue para fortalecer el negocio que ya tenía (Plan de mejora)	87.0
Total	100.0%
Número de beneficiarios	150
% de beneficiarios que participó para obtener capital semilla	50.9
Número de beneficiarios	76
% de beneficiarios que obtuvo el capital semilla	20
Número de beneficiarios	15
	3720.27
Promedio de dinero recibido como capital semilla S/.	(997.20)
Para los que obtuvieron capital semilla, que hicieron con el dinero	
Lo invertí en el negocio	100.0%
Lo gasté en otras actividades	0.0%
Total (%)	100.0%
Número de beneficiarios ¹⁹	15
% Llegaron a implementar el Plan de Negocio/Plan de Mejora	
Si, inicié la implementación recientemente	14.8%
Si, ya está operando	17.6%
No	67.6%
Total (%)	100.0%
Número de beneficiarios	150
Motivos por los cuales no llegaste a implementar tu plan de negocios/plan de mejora	
No tengo recursos económicos para implementarlo	98.6
Otro (Por los hijos)	1.4
Total	100.0
Número de beneficiarios	101
% de beneficiarios que piensan implementar su plan de negocios/plan de mejora	98.6
Número de beneficiarios	101
Si no piensa implementar su plan ¿qué tendría que pasar para que lo implemente?	
Tener más recursos económicos	100.0%
Número de beneficiarios	1

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

4.2.7 Satisfacción del beneficiario

En la escala de satisfacción que se presenta en el cuadro 18 se puede apreciar que casi la totalidad de indicadores de satisfacción con el proyecto fueron calificados con el puntaje más alto (equivalente a muy satisfecho) por más de 85% de los beneficiarios.

¹⁹ Sólo 11 beneficiarios han recibido capital semilla en el proyecto. La cifra obtenida en este cuadro, de 15 beneficiarios con capital semilla se debe a que todos los beneficiarios del capital semilla resultaron incluidos en la muestra y en la proyección final, la cifra se acrecentó un tanto más allá de lo esperado.

CUADRO 18. Proyecto L-03-15-21 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	61.1%	38.9%	0.0%	0%	0%
Comprensión: cursos de capacitación	91.7%	6.5%	1.9%	0%	0%
Tiempo que duraron las capacitaciones	87.0%	9.3%	3.7%	0%	0%
Horarios de las capacitaciones	89.8%	8.3%	1.9%	0%	0%
Ayuda para elaborar Plan de Negocio/ Plan de Mejora	85.2%	13.0%	1.9%	0%	0%
Asistencia, técnicas: implementar Plan de Neg./ Plan de Mejora	88.0%	9.3%	2.8%	0.0%	0%
Ayuda para resolver dudas en cualquier momento del proyecto	88.9%	8.3%	2.8%	0.0%	0%

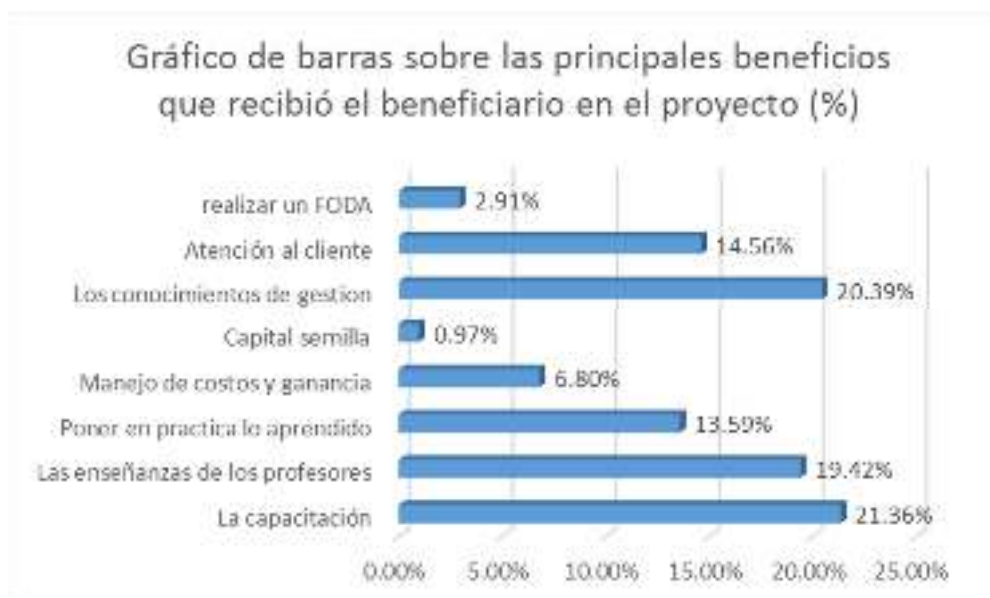
Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

En el siguiente gráfico de barras 4, puede verse (según porcentajes de respuesta) los principales beneficios que considera haber recibido el beneficiario del proyecto. En primer lugar, se valora la capacitación global, (21.36% de las respuestas), en segundo término, se valora específicamente los conocimientos de gestión (20.39% de las respuestas), y en tercer lugar, las enseñanzas particulares de los profesores (16.42%). También valoran haber podido poner en práctica lo aprendido (13.59%). En cuanto a temas particulares valoran el tema de atención al cliente (14.56%) y manejo de costos y ganancias (6.8%).

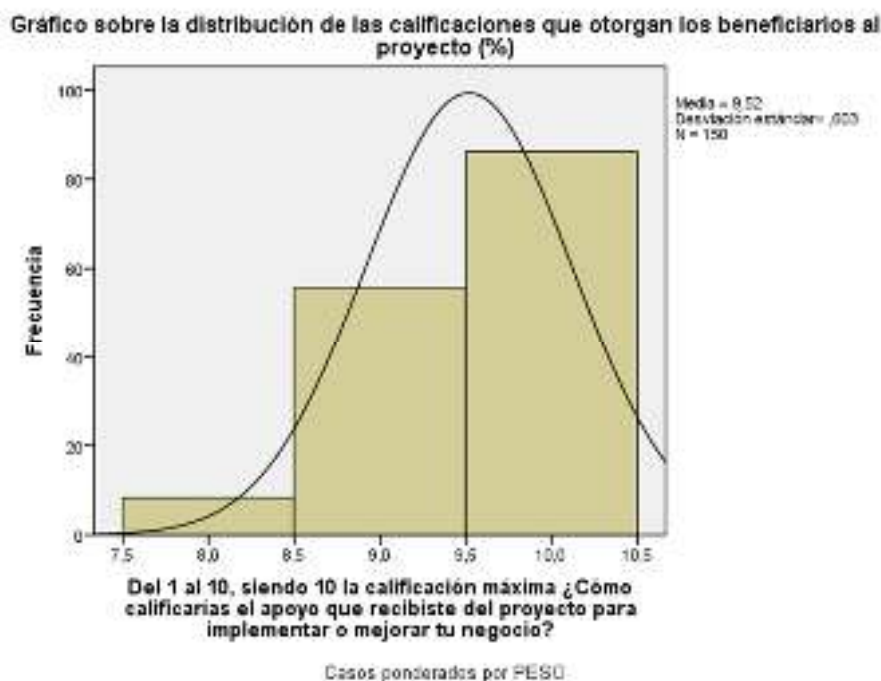
En el sub siguiente gráfico 5, se observa la curva de distribución de calificaciones al proyecto por parte de los beneficiarios, considerando los puntajes de 1 a 10 (siendo 10 el más elevado). Se observa una curva normal que se inicia en un puntaje de 7.5 y culmina en el mayor puntaje, de 10, encontrándose la media en el puntaje de 9.52.

Gráfico 4. Proyecto L-03-15-21 EEF. Principales beneficios que recibió el beneficiario en el proyecto (%) N: 150



Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Gráfico 5. Proyecto L-03-15-21 EEF: Distribución de calificaciones al proyecto

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

4.2.8 Intervención de otros actores

Solo un porcentaje limitado de beneficiarios (33.33%) tiene idea de a qué instituciones puede recurrir una vez culminado el proyecto para contar con apoyo para su negocio actual o algún futuro negocio, como se puede ver en el cuadro 19.

CUADRO 19. Proyecto L-03-15-21 EEF: Conocimiento de instituciones de apoyo a negocios

Indicadores	Número	%
Sabe a qué instituciones puede recurrir para mejorar su negocio	47	33.33
No sabe a qué instituciones puede recurrir para mejorar su negocio	93	66.67
Total	140	100.0

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Los beneficiarios que tenían algún conocimiento de instituciones que pueden brindar apoyo para mejorar la gestión de los negocios mencionaron sobre todo a la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, (63.89% del total), que ha establecido contacto directo con ellos gracias al proyecto y a MINCETUR que ha apoyado en algunas ferias y ha brindado algunos cursos técnico productivos en la zona.

CUADRO 20. Proyecto L-03-15-21 EEF: Conocimiento de instituciones de apoyo a negocios

Instituciones mencionadas que pueden brindar soporte	% Respuestas
MPCV - Zorritos (Sub -gerencia de Turismo)	63.89
MINCETUR	22.22
ALGÚN BANCO	2.78
CÁMARA DE COMERCIO	2.78
CONADIS	2.78
DIRCETUR	2.78
ESTADO	2.78
Porcentaje total	100
Número de beneficiarios	47

Fuente: Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento, Línea 3, Noviembre (2017).

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Finalmente, ninguno de los beneficiarios reportó haber recibido apoyo externo de alguna entidad, para elaborar su plan de negocio/plan de mejora.

4.3 Comparación de principales indicadores Marco Lógico – LB- EEF

CUADRO 18. Proyecto L-03-15-21 EEF: Comparación principales indicadores Marco Lógico-LB-EEF

Principales Indicadores	Metas Marco Lógico en N° / % 150 población objetivo	Línea de Base – Resultados de la Encuesta expandidos a 150 beneficiarios	EEF – Resultados de la Encuesta expandidos a 150 beneficiarios
N° y % de beneficiarios con negocio seleccionados para capacitación	125 (83.33%)	129 (86.00%)	-
N° y % de beneficiarios con ideas de negocio seleccionados para capacitación	25 (16.67%)	21 (14.00%)	-
N° y % de beneficiarios que culminan capacitación en gestión de negocios	150 (100%)	-	150 (100%)
N° y % de beneficiarios que culminaron capacitación presentando planes de negocios	135 (100%)	-	134 (99.1%)
N° y % de beneficiarios con negocio que culminaron capacitación sustentando planes de mejora	113 (83.70%)	-	117 (87.0%)
N° y % de beneficiarios que culminaron sustentando planes de ideas de negocio	22 (16.30%)	-	18 (13.0%)
13 beneficiarios con negocios promovidos (02) y con negocios fortalecidos (11) implementan su plan de negocio con capital semilla.	13 (02) (11)	-	11 negocios fortalecidos implementan plan de negocio con capital semilla ²⁰
116 beneficiarios con negocios promovidos (19) y con negocios fortalecidos (97), (de 135 con planes) implementan su plan de negocio con capital propio.	116 (85.92%)	-	49 con k propio y k semilla implementan su plan de negocio (32.4)
Propósito: N° de Negocios creados, al final del proyecto. • N° de Negocios fortalecidos, al final del proyecto. • Incremento de los ingresos brutos de los negocios promovidos al final del proyecto • Incremento (5% promedio), de los ingresos brutos de los negocios fortalecidos, al final del proyecto. • Tasa de mortalidad de negocios fortalecidos, al final del proyecto.	➤	- 131 negocios en marcha identificados en ELB	- 11 nuevos negocios creados ²¹ . - 129 negocios en marcha fortalecidos (con capacitación) al final del proyecto -Tasa de mortalidad de negocios en marcha: 2% ²² - No se encontró incremento 5% promedio en ventas –ingresos (Ver comparación en indicadores económicos de ELB y EEF en la siguiente sección del cuadro). ²³
Componente 2 Varones y mujeres emprendedoras con idea de negocio y previamente capacitadas, realizan al menos alguna de las siguientes acciones: formalizan su negocio; realizan inversiones concretas; acceden a financiamiento de la	➤	-	Se encontró Mejoras en indicadores e instrumentos de gestión – Innovaciones – Mayor acceso al crédito

²⁰ Dato proporcionado por la Unidad Ejecutora y por el Informe de Cierre del Proyecto

²¹ Según el Informe de Cierre del Proyecto, se crearon 21 nuevos negocios. Los datos encontrados en el EEF revelan que el número de negocios creados que aún persisten es menor a lo esperado, (11 nuevos negocios). Ver comentarios en 4.5 Eficacia de la intervención y resultados y, 6.1 Conclusiones.

²² Este indicador es menor al informado en Informe de Cierre del proyecto (4%)

²³ Este dato refuta la información atribuida por los responsables de la Unidad Ejecutora y por el Informe de Cierre del Proyecto, que sustenta que en tanto un grupo relevante de beneficiarios más activos (25 a 30 beneficiarios) había casi triplicado sus ingresos, podía esperarse que en promedio todos los beneficiarios con negocio hubieran incrementado 5% en promedio, en ventas y ganancias.

banca formal; realizan 01 innovación en la producción, el producto o el servicio. Al mes 14 del proyecto			(ver comparación en indicadores de gestión, instrumentos de gestión, indicadores de acceso al crédito entre ELB y EEF en la siguiente sección del cuadro más abajo)
COMPARACIÓN DE DATOS RECOGIDOS EN ESTUDIOS LB Y EF			
Indicadores de gestión		131 negocios	140 negocios
Beneficiarios con indicadores de gestión	-	43 (32.8%)	81 (57.9%)
RUC	-	42 de 43 (96.8%)	53 de 81 (65.5%)
Minuta de Constitución	-	0	1 de 81 (1.7%)
Inscripción en SUNARP	-	0	1 de 81 (1.7%)
Libros Contables	-	0	1 de 81 (1.7%)
Planilla de personal	-	0	0
Licencia de funcionamiento	-	1 de 43 (3.2%)	1 de 81 (1.7%)
Declaración Anual ante SUNAT	-	3 de 43 (6.5%)	4 de 81 (5.2%)
Inscripción en REMYPE	-	0	0
Cuenta bancaria	-	4 de 43 (9.7%)	49 de 81 (60.3%)
Cuenta de correo electrónico	-	6 de 43 (12.9%)	46 de 81 (56.9%)
Página web	-	0	14 de 81 (17.2%)
Instrumentos de gestión		131 negocios	140 negocios
Emiten boletas – siempre (sólo si tienen RUC)	-	6.7%	18.4%
Emiten boletas – si lo piden (sólo si tienen RUC)	-	53.3%	63.2%
Registro de ventas/ingresos – siempre	-	17.0%	50.5%
Registro de ventas/ingresos – a veces	-	14.9%	46.5%
Registro de compras/egresos – siempre	-	18.1%	48.5%
Registro de compras/egresos – a veces	-	13.8%	50.5%
Indicadores económicos y de empleo	-	131 negocios	140 negocios
Promedio de ventas anuales (S./año)	-	58 963.75	35 383.38
Promedio de ventas mensuales (S./mes)	-	4 913.65	2 948.62
Promedio de ganancias anuales (S./año)	-	27 463.02	10 632.84
Promedio de ganancias mensuales (S./mes)	-	2 288.59	886.07
Promedio de trabajadores en la empresa	-	1	1
Promedio de trabajadores permanentes	-	1	0
Promedio de trabajadores eventuales	-	0	1
Promedio de trabajadores no familiares	-	0	0
Acceso al financiamiento y el crédito		131 negocios	140 negocios
Recursos propios	-	94.1%	96%
Recursos de familiares	-	2.9%	1.0%
Préstamo de proveedores	-	0.0%	0.0%
Préstamo de clientes	-	0.0%	1.0%
Préstamo de bancos	-	4.9%	11.9 %
Préstamo de Cajas Municipales o Rurales	-	2.9%	11.9 %
Participación en algún gremio	-	131 negocios	140 negocios
	-	25.5%	23.8%

Los datos de la LB se ajustaron a los 108 beneficiarios que respondieron la encuesta en el EEF

4.4 Análisis de pertinencia y focalización

La intervención fue pertinente a las necesidades y potencialidades de las localidades, los pobladores y las instituciones públicas y privadas asociados para la realización de la propuesta. Esto se sustenta a partir de los datos sobre el potencial crecimiento económico del turismo en la Provincia de Contralmirante Villar y la demanda de nuevos servicios de turismo referidos en el punto 4.1.2 de este documento.

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 cuanto al apoyo institucional y al relacionamiento interinstitucional vigentes para el cumplimiento de los objetivos del proyecto se encontró lo siguiente:

- a) Las secciones de diversas entidades públicas y programas que están directa o indirectamente relacionadas a la promoción del turismo en la Región de Tumbes y la provincia de Contralmirante Villar (PROMPERÚ, MINCETUR, DICERTUR, COMPITE, Innóvate Perú, del Ministerio de la Producción, Dirección Regional de Producción de Tumbes), no cuentan con suficiente articulación entre sí. Según el Econ. Carlos Noblecilla, Director MIPE de Industrias, de la Dirección Regional de la Producción, sería importante que estas entidades lograran propuestas comunes para dar soporte en intervenciones como la de ESAN, que promocionan el desarrollo de emprendimientos relacionados al turismo.
- b) Antes del inicio del proyecto, ya existían organizaciones de artesanos que estaban exponiendo en puntos de venta o en las inmediateces de grandes hoteles y balnearios. El proyecto hizo bien al apostar en su propuesta por el mejoramiento de la gestión, la calidad y la diversificación artesanal para incrementar el volumen de venta en diversos puntos de manera asociada.
- c) Al no existir cámaras de comercio importantes en la Región (la Cámara de mayor vigencia, cercana al Región de Tumbes, está en Aguas Calientes). La relación con el sector privado debió darse directamente entre las asociaciones de artesanos y las empresas de turismo o allegadas, encontradas en la cadena de la actividad de turismo. Según la Sub gerente de Turismo de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar Paola Cesti, en un futuro próximo se ha considerado la creación de una cámara de comercio en Zorritos, para dar soporte a los empresarios de Contralmirante Villar.
- d) El proyecto contó con adecuado soporte de sus asociados, la MPCV y el Gremio de pescadores artesanales de Cancas. Ambas entidades favorecieron el contacto con los beneficiarios y brindaron locales para el desarrollo de las capacitaciones y reuniones grupales. Según opinión de las dos entidades, las coordinaciones con la Unidad Ejecutora del proyecto fueron bastante buenas y se cumplieron todas las expectativas con respecto a los aportes del proyecto. El Gremio de pescadores artesanales de Cancas recibió equipos de oficina del proyecto cuando este culminó.
- e) La participación de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, a través de la Sub Gerencia de Promoción Empresarial y de Turismo, ha tenido una importancia clave para el desarrollo del proyecto. Desde esta sub gerencia se ha promovido, y

se continúa promoviendo la asociación de los artesanos para su capacitación y participación en ferias.

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 para ellos, en tanto que:

- a) Les ha ayudado a ubicar sus fortalezas y nuevas oportunidades, tales como: poca competencia en algunos servicios innovadores, contar con clientes fidelizados, identificar nuevos mercados y clientes en ferias y nuevos puntos de ventas, introducir productos nuevos para una demanda insatisfecha de servicios turismo.
- b) La opinión que tienen sobre la capacitación y asistencia técnica del proyecto ejecutado por ESAN es mayoritariamente muy favorable.
- c) Los beneficiarios consideran, en su mayoría que gracias a su participación en el proyecto van a poder mejorar mucho en sus negocios.

Por último, en cuanto a la estrategia de focalización del proyecto, se ha considerado básicamente la proporción de beneficiarios con negocios en marcha y con ideas de negocio como criterio principal de selección de beneficiarios²⁴.

En relación a la edad de los participantes, encontramos que en promedio se trata de una población de 39 años y, que los negocios en marcha eran en su mayoría de más de dos años (6.4 años de antigüedad en promedio). Aun cuando la edad de los beneficiarios y la antigüedad de los negocios superan los parámetros ideales para los proyectos de la Línea 3 (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.

Según Alejandro Pezua, encargado de Coordinador del Instituto de Desarrollo Económico de la Universidad ESAN, en la fase de convocatoria no encontraron el interés de muchos jóvenes por participar en el proyecto, que sí habían hallado en el estudio exploratorio previo antes de realizar la propuesta. Sí encontraron una mayor proporción de personas de mayor edad con interés en capacitarse, pero menciona que, "...de todas maneras, hay una proporción importante de jóvenes menores de 35 años en el conjunto de beneficiarios". También refiere que consideraron la incorporación de jóvenes de diversas zonas de Contralmirante Villar, porque en los diversos poblados y caletas de la Provincia, la densidad poblacional es baja.

²⁴ La estrategia de selección de los participantes ha consistido básicamente en la ubicación y visita a dueños de negocios relacionados directamente e indirectamente con el turismo.

4.5 Análisis de eficacia, impacto potencial, sostenibilidad y replicabilidad

Eficacia de la intervención y resultados con impacto potencial

Haciendo referencia a los resultados presentados en el Informe de Supervisión del Tercer Entregable, del 6 de setiembre de 2017²⁵, que señalaba porcentajes de avance acumulado, con relación a las metas totales previstas por el proyecto, del orden de 100%, en cuanto a cumplimiento de sus componentes y del propósito del proyecto (negocios fortalecidos, con un promedio de 5% de aumento de ingresos), Alejandro Pezua, coordinador del proyecto por ESAN, señala que: "...habiéndose encontrado un subconjunto de emprendimientos que ha triplicado sus ingresos (otros no, por el tema del Fenómeno de El Niño), en promedio, se considera que se ha podido alcanzar esta meta de aumento de 5%". El informe de cierre del proyecto (noviembre de 2017), por parte de la Gestora Rocío E. Bernal, recoge la misma versión.

También señala Alejandro Pezua, que la calidad del programa ejecutado ha estado garantizada. Dice que "...se han respetado los estándares establecidos por FE, siempre con relación a los objetivos". Considera que el paso por el programa ha "cambiado" la vida de los beneficiarios. Por las entrevistas hechas a varios participantes²⁶, se ve que están muy agradecidos, por los conocimientos adquiridos, por la asistencia técnica, por la mejora de sus ingresos.

Víctor Ruiz, quien tuvo a cargo la jefatura del proyecto, refiere que existe un núcleo de treinta empresas más dinámicas que van jalando a otras (en las zonas de Nueva Esperanza, Grau y Zorritos). Muchas de ellas están haciendo mayores inversiones. Se ha fortalecido, además a todas las empresas participantes con publicidad, banners, y mediante páginas web²⁷. Cinco jóvenes participantes en el proyecto, han sido capacitados para manejar una página web en Cancas, Grau y Zorritos, para el desarrollo y difusión de información sobre los emprendimientos.

También menciona Víctor Ruiz, que se han cumplido todos los objetivos y metas del proyecto, ("excepto respecto al capital semilla previsto para nuevos negocios"). La asistencia técnica se cumplió en 98% de lo previsto. Se certificaron 135 beneficiarios, que terminaron su plan de negocio o de fortalecimiento. Menciona también que de 22 nuevos negocios previstos, se lograron crear 19²⁸. Sobre el cumplimiento del propósito del proyecto, dice: "...se han incrementado los ingresos, en muchos casos hemos encontrado hasta 15% de aumento. Cuando llegamos a la zona, los ingresos muy bajos. Algunos beneficiarios han comprado terrenos, herramientas, y se han diseñado nuevos servicios y productos".

Respecto a los resultados señalados previamente, los datos obtenidos mediante la encuesta en el EEF no señalan aumentos promedio de ingresos. Sin embargo, por

²⁵ Informe de Supervisión del Entregable; Supervisor Externo: Dante Díaz Velázquez; 06 de setiembre de 2017

²⁶ Como seguimiento permanente, los miembros del Unidad Ejecutora iban a los negocios y les preguntaban a los beneficiarios si la capacitación y la asistencia técnica les servía.

²⁷ <https://www.emprendedoreszorri.wixsite.com/zorritos-tumbes>
<https://www.artesanopuntasal.wixsite.com/sullon-castillo>

²⁸ El Informe de Cierre del Proyecto, de Rocío E. Bernal, refiere que se crearon 21 nuevos emprendimientos.

los testimonios de los responsables de la Unidad Ejecutora y los recogidos en las entrevistas personales y grupales (grupos focales) de los beneficiarios, se infiere que un segmento más dinámico del conjunto, sí puede haber aumentado sus ventas/ingresos.

Igualmente, los resultados de la encuesta, confirman la creación y “sobrevivencia” de solamente 11 nuevos emprendimientos, no de 19 o 21, como señalado en testimonios y documentos antes citados. Cabe señalar, que en algunas entrevistas a beneficiarios durante la encuesta, se detectó algunos de los motivos por los cuales algunos negocios recientemente creados se encontraban inactivos, por ejemplo, robo de equipamiento básico (en el caso de una bodega), o mejoramiento de acondicionamiento físico y acceso al agua (en el caso de una hospedería).

Según los propios beneficiarios, entrevistados en el marco del EEF, es generalizado el sentimiento de que han mejorado. Un beneficiario afirma al respecto: “Antes los negocios iban a ciegas. Ahora ya tienen un rumbo”. Por otro lado, han podido revisar sus fortalezas y debilidades. Con los elementos brindados por el proyecto, pueden producir de manera más enfocada y más rápida. Ahora calculan costos y saben cuándo están ganando o perdiendo, para tomar decisiones. Por ejemplo: en un restaurante, por querer ofrecer una carta amplia, se tenía pérdidas, y no se tenía idea sobre qué platos estaban bien y cuáles no. Ahora una beneficiaria dice: “todos los platos están costeados y definidos y ya no se desperdician alimentos”. Por otro lado, al contar con un nuevo congelador, ya no se le malogran los insumos y puede comprar insumos al por mayor, a menor precio.

En algunos casos, están usando bases de datos digitales obtenidas por internet y pueden preparar tours específicos según características de los turistas. Un ejemplo de mejora es el de un operador de turismo, que ha mejorado el equipamiento de su oficina para atender a los viajeros. El proyecto lo ha ayudado a desarrollar por sí mismo el marketing digital. Viene utilizando una página comercial de Facebook y observa que tiene buena llegada (ha identificado buena opinión de los usuarios que visitan la página).

En varios negocios se han tomado estrategias para incrementar ventas. Por ejemplo: variación de producción artesanal: pasando de producir objetos grandes de mucho peso, a artículos pequeños de fácil transporte. Si bajó la demanda en los puestos de venta de artesanía en los hoteles, se diversifica la oferta, comercializando hilados y dando servicios de tejido para el consumo local.

En varios giros como artesanía, repostería, restaurantes, han observado un mayor margen de ganancia que está sirviendo para capitalizar los negocios. También notan que los clientes están más satisfechos con el ambiente y la presentación de los negocios.

Sin embargo, refieren que para los que dependen directamente del turismo externo a la provincia, la situación se ha mantenido sin mayor crecimiento. Por ejemplo, para los operadores de tours con transporte terrestre o marítimo se requiere esperar la época de alza del turismo.

Sostenibilidad y Replicabilidad

La intervención es sostenible, en tanto el proyecto ha contribuido a identificar opciones de encuentro entre diversas entidades que pueden incrementar su presencia en el medio para la promoción del turismo, el desarrollo productivo y empresarial, especialmente en giros

relacionados a la cadena del turismo, como MINCETUR, DIRCETUR, PROMPERÚ, programas Innóvate Perú, COMPITE, entre otros. Se ha identificado la necesidad de que se constituya una cámara de comercio en Zorritos, para atender la Provincia de CV y establecer contactos con empresas grandes y medianas de la zona que podrían dinamizar el turismo con el conjunto de micro y pequeños emprendimientos que están operando. La Municipalidad Provincial Contralmirante Villar juega un papel fundamental en la canalización y promoción de estas articulaciones.

Víctor Ruiz considera que la intervención es sostenible, en tanto él ámbito atendido sigue siendo una zona turística con potencial de crecimiento. Se debe seguir apostando en temas específicos. Se requiere trabajo coordinado con MINCETUR y Ministerio de la Producción. Se requieren cursos de inglés, Buenas Prácticas de Gastronomía, y Hospedaje. No solo hoteles sino, hospedajes y albergues de todo tipo. Por otra parte, algunos participantes nos informaron de otras capacitaciones requeridas en giros relacionados al turismo estacional, por ejemplo: producción de plantas en viveros, mantenimiento de jardines, y, diseño paisajístico para hoteles y condominios.

Angel Tume, Presidente del Gremio de pescadores de Cancas, refiere que se necesitarían proyectos que contemplaran la dotación de lanchas turísticas y capacitación para que los pescadores puedan brindar servicios de paseos marítimos y de pesca vivencial para turistas en la zona. El considera que el turismo que se ha desarrollado en la zona de Canoas de Punta Sal, ha aportado muy poco al bienestar económico de la población en la caleta de Cancas y que debería ser una alternativa rentable para las épocas de baja de la pesca. Remarca que los grandes hoteles de la zona, no brindan trabajo estable ni bien pagado para los jóvenes de las caletas de la zona.

Según Alejandro Pezua se podrían hacer más intervenciones como la ya ejecutada, pero, para una próxima intervención piensa que deberían considerar un cobro, pues cuando se exige un pago mínimo, se asegura la importancia de la capacitación por parte del participante. El Coordinador del proyecto cree que hay mucho potencial turístico y de actividades empresariales relacionadas, pero aún se deben desarrollar los productos y servicios por ofrecer. Nos dice: "Todavía hace falta desarrollar más los circuitos turísticos, mejorando infraestructuras (puesta en valor de sitios atractivos) e, incorporando a varios beneficiarios de la cadena turística a cargo de actividades (servicios, productos puntuales, para ofrecer paquetes integrados". El proyecto promovió la aproximación de cajas rurales y los emprendedores participantes en el proyecto para obtener préstamos a su alcance. Se tocaron puertas para ofertar productos, en hoteles medianos. Estas articulaciones deberían proseguir para el desarrollo del turismo con participación de pobladores de la zona.

Pezua piensa también que se podría desarrollar un proyecto parecido al ya culminado, pero enfocando en temas de mercado. Tendría que entrar MINCETUR para promover el turismo. En una nueva intervención, cree que también serviría incluir pasantías dentro de las actividades, para que los beneficiarios vean cómo se desarrolla el turismo en otras plazas.

Víctor Ruiz sugiere que con respecto a las herramientas TIC, el proyecto tuvo que adaptarse al hecho que muchos participantes no manejaran herramientas básicas. Considera que para una próxima intervención, se podría conseguir contrapartidas de algún instituto con facilidades: computadoras, internet y otros equipos, que permitan brincar capacitación en Excel, y otros programas de cómputo.

5. LECCIONES APRENDIDAS

Algunas lecciones aprendidas a partir de las experiencias del proyecto son las siguientes:

- a) Después de superadas algunas inquietudes con relación a premios o bienes involucrados en la intervención por parte de los beneficiarios y de una de las entidades asociadas, un aprendizaje relevante en este proyecto ha sido la necesidad de establecer cláusulas muy claras sobre responsabilidades y, beneficios posibles de obtener desde el inicio de una intervención. Se hace referencia a compromisos tales como participación en la capacitación, asistencia técnica, exposición de planes de negocios, etc., y beneficios como premios pecuniarios (se requiere explicar cuántos y qué tipo de beneficiarios recibirían premios pecuniarios o constancias de participación y de calificación). También se hace necesario acordar de qué manera el apoyo específico de alguna entidad asociada, (como el Gremio de Pescadores en esta intervención, que apoyó con el uso de su local para las capacitaciones) le podría permitir recibir algunos equipamientos adquiridos por el proyecto, al finalizar el mismo.
- b) Cuando la población de beneficiarios se encuentra dispersa en pequeños poblados – o caletas, como es el caso de este proyecto – ubicados en una amplia zona con sedes centralizadas en poblados de mayor densidad donde se dan las capacitaciones, es probable que se deban hacer sesiones de actualización, recuperación y seguimiento en los pequeños poblados para asegurar la culminación de la capacitación de los participantes que no atendieron a todas las sesiones previstas. En este proyecto, se tuvieron que realizar sesiones de recuperación en varias de las caletas de la ruta Zorritos –Casacas, no programadas en la propuesta original, que permitieron cumplir con la cuota de participación prevista en el proyecto para culminar sus planes de negocio, implicando un arduo proceso de seguimiento y reforzamiento por parte del equipo de la Unidad Ejecutora, más allá de lo inicialmente previsto en el programa de actividades.
- c) En el caso en que la Institución Ejecutora sea una entidad grande y con procedimientos administrativos y operacionales complejos, como en el caso de ESAN, se deberían acordar especificaciones contractuales entre la IE y FONDOEMPLEO que faciliten los procedimientos de manejo presupuestal, operativo y logístico de la Unidad Ejecutora, para evitar la sobre carga administrativa en esta Unidad. En este proyecto, los responsables de la Unidad Ejecutora han explicado que tener que informar a dos entidades (Universidad ESAN y FONDOEMPLEO) con formatos distintos y de relativa complejidad, tomó mucho tiempo administrativo para el equipo en la zona de ejecución del proyecto, limitando su tiempo de dedicación al seguimiento del proceso operativo.
- d) Resulta idóneo trabajar con enfoque de cadena – considerando todos los estamentos económicos interrelacionados existentes y potenciales de la cadena del turismo - cuando se trata de incentivar la creación de nuevos negocios de turismo, involucrando a las empresas privadas (como grandes hoteles, restaurantes, y empresas de transporte, e incluso casas de playa) que pueden aportar en la contratación de los nuevos emprendimientos relacionados al turismo y cubrir servicios que ellas mismas demanden (como viveros, cuidado de jardines, limpieza de piscinas, entre otros).

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El proyecto culminó satisfactoriamente, con opiniones favorables del evaluador externo, encargado de evaluar los entregables del proyecto para FONDOEMPLEO, de la Gestora del proyecto, de los miembros de la Institución Ejecutora, y, de los representantes de las entidades asociadas en el proyecto: la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar y el Gremio de Pescadores de Cancas.

Según los resultados de la encuesta del EEF, comparando con los resultados obtenidos en la encuesta de LB y las metas del proyecto, encontramos que se han cumplido los principales indicadores de focalización, participación y cumplimiento de actividades y productos del proyecto establecidos como metas:

- a) Se seleccionaron 129 beneficiarios con Negocios en Marcha (86.00%) y, 21 beneficiarios con ideas de Negocio (14.00%), acercándose bastante a las metas propuestas para el proyecto. Muchos de los negocios de los participantes están directamente relacionados al turismo, en giros como: Elaboración de productos alimenticios y bebidas (18.81%); Actividades de manufactura/venta de artesanías (24.75%); Hoteles y restaurantes (9.90%); Servicios diversos relacionados al turismo (12.87%).
- b) 150 beneficiarios (100%) culminaron los módulos de capacitación ofrecidos por el proyecto.
- c) 134, de 135 casos previstos (99.1%), culminaron la capacitación elaborando y presentando planes de negocio (de mejoramiento de negocio o de idea de negocio).
- d) 11 negocios fortalecidos implementaron su plan de negocio con capital semilla. No fueron premiados con capital semilla dos planes para la creación de negocio como estuvo establecido, por decisión de la comisión evaluadora del concurso²⁹.

En cuanto a los indicadores de cumplimiento del Propósito del proyecto encontramos lo siguiente:

- a) Se encontraron 11 nuevos negocios creados operando, de los 21 proyectados³⁰. Varios de los negocios que fueron creados estaban paralizados por diversos motivos como robo de equipamiento, solución de problemas de abastecimiento de agua y otros.
- b) 11 beneficiarios implementaron su plan para fortalecer sus negocios con capital semilla.
- c) Solamente 32.4% de 150 participantes (49 beneficiarios) ha llegado a implementar su plan de negocio, con recursos propios o capital semilla. Esto está por debajo de

²⁹ Los miembros de la Unidad Ejecutora no fueron informados sobre las razones de descarte de los planes de nuevos negocios de la premiación, en el Informe de Cierre, se hace referencia a su no cumplimiento de criterios para ser seleccionados.

³⁰ Dato calculado según las respuestas a la pregunta F.3 de la encuesta.

la meta, en tanto se esperaba que 116 beneficiarios, (de 135 con planes) implementaran su plan de negocio con capital propio. Sin embargo, cabe señalar que, entre quienes no llegaron a implementar su plan, la mayoría (98.6%), refiere no haber podido hacerlo por no contar aún con suficientes recursos financieros, pero contempla hacerlo en el futuro.

- d) No se encontró el cumplimiento de la meta proyectada de incremento de 5%, de los ingresos brutos en los negocios fortalecidos, al final del proyecto. Se pasó de un Promedio de ventas anuales (S/. /año) de 58 963.75 en la LB a uno de S/.35 383.38 en el EEF y de un de un Promedio de ventas mensuales (S/. /mes) de 4 913.65 en la LB a uno de 2 948.62 en el EEF. Esto se puede explicar por varias razones: primero, como hemos visto en el punto anterior, solo alrededor de la tercera parte de los negocios llegaron a implementar su plan de mejoramiento del negocio; segundo, una proporción grande de los beneficiarios (64.3%) informan que en los últimos meses bajaron las ventas, en un contexto de baja del turismo posterior al Fenómeno de El Niño que afectó la zona en abril de 2017; tercero, el promedio de ventas y ganancias contempla tanto a las empresas antiguas como a las recientemente creadas y esto puede explicar el decremento promedio, en tanto las empresas nuevas tienen baja facturación porque recién se introducen al mercado. Por otro lado, los ejecutores del programa informan que sí existe un grupo dinámico de alrededor de 30 negocios que han logrado hacer importantes inversiones e innovaciones y que han duplicado o triplicado sus ingresos y, que esperan que en un mediano plazo, impulsen un mayor dinamismo en los emprendimientos relacionados con ellos (en los rubros de artesanía, operadores de turismo, hoteles y restaurantes, elaboración de alimentos, entre otros).
- e) No se encontró una tasa de mortalidad relevante en las empresas participantes en la Línea de Base (algunas dejaron de operar temporalmente por causas de salud del empresario). Algunas de las recientemente creadas estaban temporalmente paradas por haber sufrido el robo de sus equipos y por estar haciendo acondicionamientos en su local.
- f) Tampoco se observó un incremento de trabajadores por empresa, siendo que alrededor de 40 negocios (de los 140 negocios) cuentan con un trabajador, adicionalmente al propietario, y menos de 10 negocios con dos trabajadores, en su mayor parte eventuales, que pueden ser familiares remunerados o no remunerados.

Aún sin haber logrado las metas de implementación de planes de negocio, la comparación de indicadores de resultados encontrados en la encuesta en la LB y EEF, denota mejoras importantes en Indicadores de gestión del negocio, Innovaciones y Mayor acceso al crédito, tal como sigue:

Indicadores de gestión

- a) El número y porcentaje de Beneficiarios, que contaban con algún indicador de gestión, pasó de 43, (32.8%) en la LB a 81 (57.9%) en el EEF.
- b) El número y porcentaje de Beneficiarios con RUC pasó de 42 de 43 (96.8%), en la LB, a 53 de 81 (65.5%), en el EEF.
- c) El número y porcentaje de Beneficiarios que usa Cuenta bancaria, paso de 4 de 43 (9.7%) en la LB, a 49 de 81 (60.3%), en el EEF.

- d) El número y porcentaje de Beneficiarios que usa Cuenta de correo electrónico, pasó de 6 de 43 (12.9%) en la LB a 46 de 81 (56.9%) en el EEF.
- e) El número y porcentaje de Beneficiarios que usa alguna Página web pasó de 0 en el estudio de LB a 14 de 81 (17.2%), en el EEF.

Instrumentos de gestión

- a) Se pasó de porcentajes de Emisión de boletas de venta (por los que tienen RUC) 'siempre' de 6.7% en la LB a 18.4%, en el EEF; y, 'si lo piden' de 53.3% a 63.2%.
- b) Llevar Registro de ventas/ingresos, 'siempre' de 17.0% a 50.5%; y 'a veces', de 14.9% a 46.5%.
- c) Llevar Registro de compras/egresos, 'siempre', de 18.1% a 48.5%; y, "a veces", de 13.8% a 50.5%.

Acceso al financiamiento y al crédito

- a) La principal fuente de financiamiento de los beneficiarios fue 'Recursos propios', tanto en la LB (94.1%), como en el EEF (96%)
- b) Se observa un incremento de acceso al crédito: 'Préstamos de bancos', de 4.9% en la LB a 11.9 % en el EEF; y 'Préstamos de Cajas Municipales o Rurales', de 2.9% en la LB a 11.9 % en el EEF.

Participación en algún gremio

- a) La participación de artesanos en algún gremio, sigue siendo estable y pasa de 25.5% en la LB, a 23.8% en el EEF, siendo un importante canal para favorecer próximas intervenciones de soporte a los negocios de este giro.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 Para la Institución Ejecutora

- a) En un próximo proyecto, con emprendedores emergentes, motivar la fidelización de los participantes en perspectiva de obtener la acreditación de la Universidad ESAN, (que cuenta con amplio reconocimiento público), una vez alcanzados los criterios de capacitación calificada, antes que en la posibilidad de recibir premios pecuniarios (capital semilla), pues el desaliento al no recibir premios que sólo unos cuantos obtienen, suele ser un elemento desalentador para el compromiso con cualquier programa. Verificar, si como han sugerido los miembros de la IE, el compromiso sería mayor si los participantes pagaran una módica cantidad para asegurar su participación en los programas.
- b) En el caso del proyecto evaluado, no se contó con ningún enlace externo para el soporte tecnológico requerido para el diseño de los planes de negocio o el seguimiento futuro de la contabilidad de los negocios, que sí hemos encontrado en otros proyectos. En próximas propuestas, sería necesario identificar en los estudios exploratorios y a partir de informes de proyectos en zonas similares la existencia de

entidades locales con facilidades especializadas, considerando las capacidades y demandas específicas de los beneficiarios potenciales y sus requerimientos de uso de herramientas y tecnologías de información en los programas de capacitación y asistencia técnica.

6.2.2 Para FONDOEMPLEO

- a) Sería pertinente que FONDOEMPLEO convoque a las IE que tengan proyectos de turismo y a los evaluadores de proyectos involucrados a reuniones especiales, para intercambiar y comparar información relevante para el mejor diseño y seguimiento de nuevos proyectos para el desarrollo empresarial y el desarrollo del turismo, considerando las lecciones aprendidas, oportunidades identificadas y el contexto institucional existente en esta y otras intervenciones.
- b) Considerar proponer en futuras concursos de proyectos, algunas estrategias diferenciales en las propuestas, para los emprendimientos más dinámicos con capacidad de crecimiento y, para los negocios de subsistencia más incipientes, diferenciando en las propuestas las metas por conseguir entre ambos segmentos.

7. LISTADO DE REFERENCIAS DOCUMENTALES

Ministerio de la Producción – Perú: *Tumbes, sumario regional*; Elaborado por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI); abril 2016

Ministerio de la Producción – Perú: *Tumbes, sumario regional*; Elaborado por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI); abril 2016.

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Tumbes.pdf

PROMPERÚ: *Perfil del Vacacionista Nacional. Turismo en Cifras (2016)*.

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_1035_PERFIL%20NACIONAL%20SPREAD.pdf

Universidad ESAN: *Propuesta a FONDOEMPLEO, Concurso 15 “Promoción Capacidades Emprendimientos – Turismo – Contralmirante Villar Tumbes”*; 2015.

Universidad ESAN: *Informe de ejecución del Primer Entregable del proyecto*, 2017.

Bernal Bernal, Rocío E., Gestora del Proyecto: *Informe de supervisión del Primer Entregable del proyecto “Promoción Capacidades Emprendimientos - Turismo - Contralmirante Villar - Tumbes*; 09 de diciembre, 2016.

Ruiz Estrada, Víctor Elmer- Jefe del Proyecto: *Informe de ejecución del Segundo Entregable del proyecto Promoción Capacidades Emprendimientos - Turismo - Contralmirante Villar – Tumbes*; 14 de febrero, 2017.

Pezúa Tapia, Alejandro – Universidad ESAN: *Supervisión interna: Visita 2*; Octubre del 2016

Díaz Vásquez, Dante, Supervisor Externo: *Informe de supervisión del Segundo Entregable del proyecto “Promoción Capacidades Emprendimientos - Turismo - Contralmirante Villar - Tumbes*; 19 de mayo, 2017.

Díaz Vásquez, Dante, Supervisor Externo: *Informe de supervisión del Tercer Entregable del proyecto “Promoción Capacidades Emprendimientos - Turismo - Contralmirante Villar - Tumbes*; 06 de setiembre, 2017.

Bernal Bernal, Rocío E- Gestora del Proyecto.: *Informe de cierre del proyecto “Promoción Capacidades Emprendimientos - Turismo - Contralmirante Villar - Tumbes”*; noviembre, 2017

8. ANEXOS


8.1 Encuesta Socio Económica y de Emprendimiento Línea 3 – EEF

8.2 Listado de participantes de la muestra encuestados

8.3 Funcionarios de entidades contrapartes entrevistados

8.4 Relación de participantes en Grupos focales

8.5 Registro de Entrevistas y Grupos Focales

ENCUESTA SOCIO ECONÓMICA Y DE EMPRENDIMIENTO - LÍNEA 3 EVALUACIÓN FINAL - 15º CONCURSO		
Código de proyecto		Fecha encuesta
A. DATOS GENERALES DEL BENEFICIARIO <i>Considerar el periodo de referencia en el día de aplicación de la encuesta</i>		
A.1 Nombre completo _____		
A.2 N.º de DM	A.3 Sexo	1. Masculino <input type="checkbox"/> 2. Femenino <input type="checkbox"/>
A.4 Fecha de nacimiento	De Mes Año	
A.6 Lugar de nacimiento	Región: _____	
A.5 Educación	1. Ninguna <input type="checkbox"/> 2. Primaria <input type="checkbox"/> 3. Secundaria <input type="checkbox"/> 4. Superior <input type="checkbox"/> 5. Tercera <input type="checkbox"/> 6. Superior <input type="checkbox"/>	
A.7 ¿Trabaja?	1. No <input type="checkbox"/> 2. Sí <input type="checkbox"/> A.8 ¿Ocupación? _____	
A.9 Dirección _____		
A.10 Referencia _____		
A.11 Domicilio	A.12 Provincia _____	
A.13 Estado	_____	
A.14. Teléfono fijo	A.15. Teléfono celular	
A.16 Correo electrónico _____		
Indicador de Control de Género A.17- A.18		
A.17 Estado de la persona de control _____		
A.18 Educación con la persona de control	1. Primaria <input type="checkbox"/> 2. Analf. <input type="checkbox"/> 3. Secund. <input type="checkbox"/> 4. Superior <input type="checkbox"/>	
A.19. Teléfono fijo	A.20. Teléfono celular	
B. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL PRESENTE <i>Descripción: el periodo de referencia es el día de aplicación de la encuesta</i>		
B.1 Datos que empiezan el día... (fecha) hora de inicio (hora) hasta el día de fin, hora de fin (hora) día y mes de fin (mes/año)		
B.2 Nombre del emprendimiento		B.3 Código: _____
C. CONDICIÓN DE ACTIVIDAD <i>Considerar el periodo de referencia en la encuesta por día de aplicación de la encuesta</i>		
C.1 ¿Puede... el (a) ... del (a) ... ejercer algún negocio o actividad económica?	1. Si <input type="checkbox"/> (no 0)	2. No <input type="checkbox"/>
C.2 ¿Puede... el (a) ... del (a) ... ejercer algún negocio o actividad económica en el hogar?	1. Si <input type="checkbox"/> (no 0)	2. No <input type="checkbox"/>
C.3 ¿Puede... el (a) ... del (a) ... ejercer algún negocio o actividad económica?	1. Si <input type="checkbox"/> (no 0)	2. No <input type="checkbox"/>
C.4 ¿Alguno de los hijos en un mes pasado, ¿tiene algún trabajo al que asista regularmente?	1. Si <input type="checkbox"/> (no 0)	2. No <input type="checkbox"/>
C.5 ¿Puede... el (a) ... ejercer algún negocio o actividad económica en su propia empresa?		
<i>¿Puede estar presente y ejercer alguna de las siguientes actividades?</i>		
C.5.1 Trabaja en algún negocio?	C.5.2 Trabaja en algún negocio	C.5.3 Trabaja en algún negocio
C.5.4 Trabaja en algún negocio	C.5.4 Trabaja en algún negocio	C.5.5 Trabaja en algún negocio
C.5.6 Trabaja en algún negocio	C.5.6 Trabaja en algún negocio	C.5.7 Trabaja en algún negocio
NOTA: EL ENCUESTADO DEBE RESPONDER A CADA UNO DE LOS ÍTEMOS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL PRESENTE		
C.6 Si C.1, C.2, C.3, C.4, C.5, C.6, C.7, C.8, C.9, C.10, C.11, C.12, C.13, C.14, C.15, C.16, C.17, C.18, C.19, C.20, C.21, C.22, C.23, C.24, C.25, C.26, C.27, C.28, C.29, C.30, C.31, C.32, C.33, C.34, C.35, C.36, C.37, C.38, C.39, C.40, C.41, C.42, C.43, C.44, C.45, C.46, C.47, C.48, C.49, C.50, C.51, C.52, C.53, C.54, C.55, C.56, C.57, C.58, C.59, C.60, C.61, C.62, C.63, C.64, C.65, C.66, C.67, C.68, C.69, C.70, C.71, C.72, C.73, C.74, C.75, C.76, C.77, C.78, C.79, C.80, C.81, C.82, C.83, C.84, C.85, C.86, C.87, C.88, C.89, C.90, C.91, C.92, C.93, C.94, C.95, C.96, C.97, C.98, C.99, C.100, C.101, C.102, C.103, C.104, C.105, C.106, C.107, C.108, C.109, C.110, C.111, C.112, C.113, C.114, C.115, C.116, C.117, C.118, C.119, C.120, C.121, C.122, C.123, C.124, C.125, C.126, C.127, C.128, C.129, C.130, C.131, C.132, C.133, C.134, C.135, C.136, C.137, C.138, C.139, C.140, C.141, C.142, C.143, C.144, C.145, C.146, C.147, C.148, C.149, C.150, C.151, C.152, C.153, C.154, C.155, C.156, C.157, C.158, C.159, C.160, C.161, C.162, C.163, C.164, C.165, C.166, C.167, C.168, C.169, C.170, C.171, C.172, C.173, C.174, C.175, C.176, C.177, C.178, C.179, C.180, C.181, C.182, C.183, C.184, C.185, C.186, C.187, C.188, C.189, C.190, C.191, C.192, C.193, C.194, C.195, C.196, C.197, C.198, C.199, C.200, C.201, C.202, C.203, C.204, C.205, C.206, C.207, C.208, C.209, C.210, C.211, C.212, C.213, C.214, C.215, C.216, C.217, C.218, C.219, C.220, C.221, C.222, C.223, C.224, C.225, C.226, C.227, C.228, C.229, C.230, C.231, C.232, C.233, C.234, C.235, C.236, C.237, C.238, C.239, C.240, C.241, C.242, C.243, C.244, C.245, C.246, C.247, C.248, C.249, C.250, C.251, C.252, C.253, C.254, C.255, C.256, C.257, C.258, C.259, C.260, C.261, C.262, C.263, C.264, C.265, C.266, C.267, C.268, C.269, C.270, C.271, C.272, C.273, C.274, C.275, C.276, C.277, C.278, C.279, C.280, C.281, C.282, C.283, C.284, C.285, C.286, C.287, C.288, C.289, C.290, C.291, C.292, C.293, C.294, C.295, C.296, C.297, C.298, C.299, C.300, C.301, C.302, C.303, C.304, C.305, C.306, C.307, C.308, C.309, C.310, C.311, C.312, C.313, C.314, C.315, C.316, C.317, C.318, C.319, C.320, C.321, C.322, C.323, C.324, C.325, C.326, C.327, C.328, C.329, C.330, C.331, C.332, C.333, C.334, C.335, C.336, C.337, C.338, C.339, C.340, C.341, C.342, C.343, C.344, C.345, C.346, C.347, C.348, C.349, C.350, C.351, C.352, C.353, C.354, C.355, C.356, C.357, C.358, C.359, C.360, C.361, C.362, C.363, C.364, C.365, C.366, C.367, C.368, C.369, C.370, C.371, C.372, C.373, C.374, C.375, C.376, C.377, C.378, C.379, C.380, C.381, C.382, C.383, C.384, C.385, C.386, C.387, C.388, C.389, C.390, C.391, C.392, C.393, C.394, C.395, C.396, C.397, C.398, C.399, C.400, C.401, C.402, C.403, C.404, C.405, C.406, C.407, C.408, C.409, C.410, C.411, C.412, C.413, C.414, C.415, C.416, C.417, C.418, C.419, C.420, C.421, C.422, C.423, C.424, C.425, C.426, C.427, C.428, C.429, C.430, C.431, C.432, C.433, C.434, C.435, C.436, C.437, C.438, C.439, C.440, C.441, C.442, C.443, C.444, C.445, C.446, C.447, C.448, C.449, C.450, C.451, C.452, C.453, C.454, C.455, C.456, C.457, C.458, C.459, C.460, C.461, C.462, C.463, C.464, C.465, C.466, C.467, C.468, C.469, C.470, C.471, C.472, C.473, C.474, C.475, C.476, C.477, C.478, C.479, C.480, C.481, C.482, C.483, C.484, C.485, C.486, C.487, C.488, C.489, C.490, C.491, C.492, C.493, C.494, C.495, C.496, C.497, C.498, C.499, C.500, C.501, C.502, C.503, C.504, C.505, C.506, C.507, C.508, C.509, C.510, C.511, C.512, C.513, C.514, C.515, C.516, C.517, C.518, C.519, C.520, C.521, C.522, C.523, C.524, C.525, C.526, C.527, C.528, C.529, C.530, C.531, C.532, C.533, C.534, C.535, C.536, C.537, C.538, C.539, C.540, C.541, C.542, C.543, C.544, C.545, C.546, C.547, C.548, C.549, C.550, C.551, C.552, C.553, C.554, C.555, C.556, C.557, C.558, C.559, C.560, C.561, C.562, C.563, C.564, C.565, C.566, C.567, C.568, C.569, C.570, C.571, C.572, C.573, C.574, C.575, C.576, C.577, C.578, C.579, C.580, C.581, C.582, C.583, C.584, C.585, C.586, C.587, C.588, C.589, C.590, C.591, C.592, C.593, C.594, C.595, C.596, C.597, C.598, C.599, C.600, C.601, C.602, C.603, C.604, C.605, C.606, C.607, C.608, C.609, C.610, C.611, C.612, C.613, C.614, C.615, C.616, C.617, C.618, C.619, C.620, C.621, C.622, C.623, C.624, C.625, C.626, C.627, C.628, C.629, C.630, C.631, C.632, C.633, C.634, C.635, C.636, C.637, C.638, C.639, C.640, C.641, C.642, C.643, C.644, C.645, C.646, C.647, C.648, C.649, C.650, C.651, C.652, C.653, C.654, C.655, C.656, C.657, C.658, C.659, C.660, C.661, C.662, C.663, C.664, C.665, C.666, C.667, C.668, C.669, C.670, C.671, C.672, C.673, C.674, C.675, C.676, C.677, C.678, C.679, C.680, C.681, C.682, C.683, C.684, C.685, C.686, C.687, C.688, C.689, C.690, C.691, C.692, C.693, C.694, C.695, C.696, C.697, C.698, C.699, C.700, C.701, C.702, C.703, C.704, C.705, C.706, C.707, C.708, C.709, C.710, C.711, C.712, C.713, C.714, C.715, C.716, C.717, C.718, C.719, C.720, C.721, C.722, C.723, C.724, C.725, C.726, C.727, C.728, C.729, C.730, C.731, C.732, C.733, C.734, C.735, C.736, C.737, C.738, C.739, C.740, C.741, C.742, C.743, C.744, C.745, C.746, C.747, C.748, C.749, C.750, C.751, C.752, C.753, C.754, C.755, C.756, C.757, C.758, C.759, C.760, C.761, C.762, C.763, C.764, C.765, C.766, C.767, C.768, C.769, C.770, C.771, C.772, C.773, C.774, C.775, C.776, C.777, C.778, C.779, C.780, C.781, C.782, C.783, C.784, C.785, C.786, C.787, C.788, C.789, C.790, C.791, C.792, C.793, C.794, C.795, C.796, C.797, C.798, C.799, C.800, C.801, C.802, C.803, C.804, C.805, C.806, C.807, C.808, C.809, C.810, C.811, C.812, C.813, C.814, C.815, C.816, C.817, C.818, C.819, C.820, C.821, C.822, C.823, C.824, C.825, C.826, C.827, C.828, C.829, C.830, C.831, C.832, C.833, C.834, C.835, C.836, C.837, C.838, C.839, C.840, C.841, C.842, C.843, C.844, C.845, C.846, C.847, C.848, C.849, C.850, C.851, C.852, C.853, C.854, C.855, C.856, C.857, C.858, C.859, C.860, C.861, C.862, C.863, C.864, C.865, C.866, C.867, C.868, C.869, C.870, C.871, C.872, C.873, C.874, C.875, C.876, C.877, C.878, C.879, C.880, C.881, C.882, C.883, C.884, C.885, C.886, C.887, C.888, C.889, C.890, C.891, C.892, C.893, C.894, C.895, C.896, C.897, C.898, C.899, C.900, C.901, C.902, C.903, C.904, C.905, C.906, C.907, C.908, C.909, C.910, C.911, C.912, C.913, C.914, C.915, C.916, C.917, C.918, C.919, C.920, C.921, C.922, C.923, C.924, C.925, C.926, C.927, C.928, C.929, C.930, C.931, C.932, C.933, C.934, C.935, C.936, C.937, C.938, C.939, C.940, C.941, C.942, C.943, C.944, C.945, C.946, C.947, C.948, C.949, C.950, C.951, C.952, C.953, C.954, C.955, C.956, C.957, C.958, C.959, C.960, C.961, C.962, C.963, C.964, C.965, C.966, C.967, C.968, C.969, C.970, C.971, C.972, C.973, C.974, C.975, C.976, C.977, C.978, C.979, C.980, C.981, C.982, C.983, C.984, C.985, C.986, C.987, C.988, C.989, C.990, C.991, C.992, C.993, C.994, C.995, C.996, C.997, C.998, C.999, C.1000		

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. <input style="width: 100px;" type="text"/>			
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. <input style="width: 100px;" type="text"/>			
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 style="width: 40px;" type="text"/>	D.7.4 Miércoles <input style="width: 40px;" type="text"/>	D.7.7 Sábado <input style="width: 40px;" type="text"/>		
D.7.2 Lunes <input style="width: 40px;" type="text"/>	D.7.5 Jueves <input style="width: 40px;" type="text"/>	D.7.8 Total <input style="width: 40px;" type="text"/>		
D.7.3 Martes <input style="width: 40px;" type="text"/>	D.7.6 Viernes <input style="width: 40px;" 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)?				
S/. <input style="width: 100px;" type="text"/> 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?				
S/. <input style="width: 100px;" type="text"/> Soles				
D.12 SOLO SI D.8=3 ¿Cuánto fue el ingreso por tu trabajo como... (OCUPACIÓN PRINCIPAL) en el mes anterior?				
S/. <input style="width: 100px;" type="text"/> Soles				
D.13 ¿Tienes seguro de salud? 1. Sí, ESSALUD <input type="checkbox"/> 2. Sí, SIS <input type="checkbox"/> 3. Sí, Seguro Privado <input type="checkbox"/> 4. No <input type="checkbox"/>				
D.14 ¿El sistema de pensiones al cuál estás afiliado es.....? 1 No está afiliado <input type="checkbox"/> 2 Sistema Privado de Pensiones (AFP) <input type="checkbox"/>				
3 Sistema Nacional de Pensiones (ONP) <input type="checkbox"/> 4 Otro (especificar) <input type="checkbox"/>				
D.15 ¿Desde hace cuánto tiempo realizas este trabajo o cachuelo? <input style="width: 40px;" type="text"/> años <input style="width: 40px;" type="text"/> meses <input style="width: 40px;" type="text"/> 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 <input type="checkbox"/> (Ir a E.5) 2 No <input type="checkbox"/>			
E.2 Entre el (día).... al (día).... ¿querías trabajar?	1 Sí <input type="checkbox"/> 2 No <input type="checkbox"/> (Ir a F.1)			
E.3 Entre el (día).... al (día).... ¿hubieras podido trabajar en cualquier momento?	1 Sí <input type="checkbox"/> 2 No <input type="checkbox"/> (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.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 Si 2 No (Ir a G.1)

F.20 ¿Qué tipo de mejoras?

1 De mercado 4 De las instalaciones

2 De manejo productivo 5 Otro (especificar)

3 De proveedores

G. GESTION EMPRESARIAL
Encuestador: El periodo 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 Si, siempre 2 Sólo cuando el cliente lo pedía 3 Nunca

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

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

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

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

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

3 Si, para saber la ganancia de mi negocio

G.5 ¿Llevas el control de tus egresos ?

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

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

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

3. En libros contables 4. Otro (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 ti?

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

I. ARTICULACION COMERCIAL			
Encuestador: El período 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?			
	<input type="text"/> 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	<input type="checkbox"/>	2. No	<input type="checkbox"/>
		(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 período de referencia es la semana previa a la aplicación de la encuesta			
J.1 ¿Tienes capital para fortalecer tu negocio?			
	<input type="checkbox"/>	1 Si	<input type="checkbox"/>
		2 No	<input type="checkbox"/>
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"/>
2. Recursos de familiares/amigos	<input type="checkbox"/>	5. Préstamo de Bancos	<input type="checkbox"/>
3. Préstamo de proveedores	<input type="checkbox"/>	6. Préstamo de Cajas Munic./Rurales	<input type="checkbox"/>
		7. Préstamo de ONG	<input type="checkbox"/>
		8. Otro (especificar).....	<input type="checkbox"/>
J.3 ¿tienes/usas crédito de alguna institución financiera o de microfinanzas?			
1 Si	<input type="checkbox"/>	2 No	<input type="checkbox"/>
		(Ir a K.1)	
J.4 ¿De qué institución o instituciones financieras o microfinancieras recibiste el crédito?			
1	_____		
2	_____		

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. Si 2. No (Ir a K.10)

Indicar ¿Cuál fue el monto de dinero recibido? _____

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 (especifica).....

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

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

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

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

4 Otro (especificar).....

K.12 ¿Piensas implementar tu Plan de Negocios/ Plan de Mejora en algún momento? 1 Si (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 Si ¿Cuál? _____ 2 No

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

Calificación

M. SOBRE LA 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

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

LISTADO DE PARTICIPANTES DE LA MUESTRA ENCUESTADOS: LB Y EEF

N° encuesta	Nombre completo del beneficiario	N° de DNI	Distrito
1	Chiroque Fernandez Lorenzo	320129	ZORRITOS
2	Campos Rivera Viviana Isabel	70862000	ZORRITOS
3	Añasco Cum Sheyla Sofía	42826516	ZORRITOS
4	Añasco Cum Ruth Patricia	41949401	ZORRITOS
5	Jimenez Oviedo Leydi Carolina	43430985	ZORRITOS
6	Arévalo Medina jackeline Elizabeth	80618026	ZORRITOS
7	Quispe Cruz miguel Angel	41785611	ZORRITOS
8	García Carrasco Elsa	366334	ZORRITOS
9	Fernandez Julca Blanca	3879255	CANOAS DE PUNTA SAL
10	Bancayán Vilchez Maritza	40844059	CANOAS DE PUNTA SAL
11	Carrasco Naira Neria	43943553	CANOAS DE PUNTA SAL
12	Quiroz Guerrero Wilder	41105483	CANOAS DE PUNTA SAL
13	Yarleque López María Rosa	2868050	CANOAS DE PUNTA SAL
14	Rujel Tandazo Rosa Gladys	320309	ZORRITOS
15	Rujel Del Risco Isabel Doris	321322	ZORRITOS
16	Quevedo Risco Magda Yeseida	4028907	ZORRITOS
17	Atoche Paredes Maritza	233987	ZORRITOS
18	Pasache Huamán María isabel	46090051	CANOAS DE PUNTA SAL
19	Cruz Eras maría Elvita	323219	ZORRITOS
20	Alvarado Castillo Rosa	2679025	ZORRITOS
21	Iman Durand Maximina	40061528	CANOAS DE PUNTA SAL
22	Prieto Vilchez Santos Deyvi	46022473	CANOAS DE PUNTA SAL
23	Risco Valladares Ruth	323886	ZORRITOS
24	Flores Flores Juan Carlos	3870459	ZORRITOS
25	Espinoza Flores Mirna Marianela	80341322	ZORRITOS
26	Ramirez Nunura Manuel Andrés	74312474	CANOAS DE PUNTA SAL
27	Espinoza Rujel Bertly Alexis	40256217	ZORRITOS
29	Olaya de Medina Amabilia	328505	ZORRITOS
30	Tejada Poemape Esmerita	19188999	ZORRITOS
31	Poemppe Vergara María del Rosario	19188836	ZORRITOS
32	Herrera Ariadel Marilyn Nicole	46792080	ZORRITOS
33	Arroyo Gallo Jackeline Violeta	19187679	ZORRITOS
34	Ordoñez Santti Jorge	3864682	ZORRITOS
35	Montero Valladares Merari Mellin	46540271	ZORRITOS
36	Moreto García Sebastiana	45409006	ZORRITOS
37	Delgado Olaya Evelina	42741902	CANOAS DE PUNTA SAL
38	Morales Camacho Daniel Alfredo	40520680	CANOAS DE PUNTA SAL
39	Bardales Apolo Cristhian Fredy	43709520	CANOAS DE PUNTA SAL
43	Cobeña porras Claudia Mirella	73899027	CANOAS DE PUNTA SAL
44	SUyon Tesén Blanca Graciela	17606956	CANOAS DE PUNTA SAL

N° encuesta	Nombre completo del beneficiario	N° de DNI	Distrito
45	Hidalgo Ramirez Elena	80562629	CANOAS DE PUNTA SAL
46	Fiestas Bancayan Tania Anabel	74647196	ZORRITOS
47	Arcela Zapata María del Pilar	325327	ZORRITOS
48	Dedios Carrera Rosa Milagros	323747	ZORRITOS
49	Galán Martines Ebert	80328062	ZORRITOS
50	Calle Castillo Gloria Elizabeth	44131077	ZORRITOS
51	Ramos Yovera jhon Henry	47269995	ZORRITOS
52	Vílchez Espinoza María Gladys	328449	CANOAS DE PUNTA SAL
53	Vílchez Espinoza María Esther	80342699	CANOAS DE PUNTA SAL
54	Vílchez Espinoza María Tempora	80328278	CANOAS DE PUNTA SAL
55	Vílchez Paico Felipa	47703288	CANOAS DE PUNTA SAL
56	More Anton Rosa	323494	CANOAS DE PUNTA SAL
57	Timana Melo María Del Pilar	40690442	CANOAS DE PUNTA SAL
58	Melo Sandoval maría Lorenza	2698692	CANOAS DE PUNTA SAL
59	Lopez Sullón Agustina Baltazara	2704396	CANOAS DE PUNTA SAL
60	Bayona Lopez María Silvia	328085	CANOAS DE PUNTA SAL
61	Temoche Cherres Consuelo De Jesús	322852	CANOAS DE PUNTA SAL
62	Alvarez more Rosa Amelia	43063630	CANOAS DE PUNTA SAL
64	Bancayán Vilchez Miryan del Pilar	40226126	CANOAS DE PUNTA SAL
65	Nunura Bayona Francisca Natividad	80343301	CANOAS DE PUNTA SAL
66	Ramírez Amaya Santos Alipio	322295	CANOAS DE PUNTA SAL
67	Ramírez Nunura Adrian Eliseo	74312471	CANOAS DE PUNTA SAL
68	Pinday Chalen Verónica Milagros	41639057	ZORRITOS
69	Chunga Torres Ivon Maritza	323471	ZORRITOS
70	Gonzales Silva Victoria Del Carmen	328769	ZORRITOS
71	Torres de Chunga Violeta Marisa	320546	ZORRITOS
73	Medina Querevalu Rosalia Marilín	45481082	ZORRITOS
74	Calero Cedillo Heydi Odalis	42684214	ZORRITOS
75	Medina Rivera Hellen Janmille	46577532	ZORRITOS
76	Oyola Cornejo Lissy Leslyvette	44417595	ZORRITOS
77	Calderón de Periche Marcia	320048	ZORRITOS
78	Morán Barro Rafaela Franchesca	71605644	ZORRITOS
79	Ruiz Aguirre Angela	24683206	ZORRITOS
80	Rivera Ruiz Angy Karina	48035368	ZORRITOS
81	Barragan Palacios Cindy Karol	70058219	ZORRITOS
82	Gallirgos García Malca	80340087	ZORRITOS
83	Flores García Kevin Romario	76190165	ZORRITOS
84	Morales García Gloria	43928718	ZORRITOS
85	Suarez QUEvedo Consuelo Marianella	323448	ZORRITOS
86	Cornejo Luna Paulita Amparito	328089	ZORRITOS
87	Señas Juarez Reyna Isabel	44309663	ZORRITOS
88	Risco Valladares Leniz miller	40067117	ZORRITOS

N° encuesta	Nombre completo del beneficiario	N° de DNI	Distrito
89	Flores Espinoza Carlos	203466	ZORRITOS
90	Ríos Campaña Edgardo	369404	ZORRITOS
91	Fernandez Santos Edgar Enrique	70812469	ZORRITOS
92	Gonzaga Eras Miguel Enrique	321793	ZORRITOS
93	Mogollón Ávalo Ángel Walberto	43754042	ZORRITOS
94	García Portocarrero Juan Alberto	32340516	ZORRITOS
95	Saavedra Calderón Lilian	2737322	ZORRITOS
97	Castañeda Palacios Alan Charles	8876949	ZORRITOS
99	Ordoñez Sosa Samuel Natanael	40972186	ZORRITOS
100	Pingo Anton Pascuala	46549185	CANOAS DE PUNTA SAL
101	Heras Lama Tula Janet	320883	CANOAS DE PUNTA SAL
104	Ramos Cornejo Marilyn Alejandrina	75106347	CANOAS DE PUNTA SAL
105	Huertas Nizana Faustina	5642746	CANOAS DE PUNTA SAL
106	Huertas Nizama Maritza	2890300	CANOAS DE PUNTA SAL
108	Purizaga Paiva Jeannet Karim	42482828	CANOAS DE PUNTA SAL
109	Olaya Olivos María Angelita	80341004	CANOAS DE PUNTA SAL
110	Herrera Tume Hector Manuel	323608	CANOAS DE PUNTA SAL
111	Marianella Giovanni Saavedra Pizarro	205678	CANOAS DE PUNTA SAL
112	Marchán López Francisco	80304449	CANOAS DE PUNTA SAL
113	Herrera olivos Tania Janelly	47753473	CANOAS DE PUNTA SAL
114	Tume Pazos Iriks Marlene	45577980	CANOAS DE PUNTA SAL
115	Tume Panta isidro Julio	47850653	CANOAS DE PUNTA SAL
116	Vite More María ignasia	321662	CANOAS DE PUNTA SAL
117	Martinez Aldana Leidy Diana	77391140	CANOAS DE PUNTA SAL
118	Carlín Ramírez Alicia Yanet	43758081	CANOAS DE PUNTA SAL
119	Antón Martínez Benito	40557824	CANOAS DE PUNTA SAL

RELACIÓN DE ENTREVISTADOS

LIMA: UNIVERSIDAD ESAN

- **Alejandro Pezúa, Coordinador del Instituto de Desarrollo Económico de la Universidad ESAN**

ZORRITOS

UNIDAD EJECUTORA ESAN – ZORRITOS - MPCV

- Víctor Elmer Ruiz Estrada – Jefe de Proyecto

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONTRALMIRANTE VILLAR

- Paola Cesti Saldarriaga - Sub gerente de Promoción Empresarial y Turismo

TUMBES

DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN – GOBIERNO REGIONAL

- Carlos Noblecilla Calero - Director MIPE e Industrias

CANOAS DE PUNTA SAL

ASOCIACIÓN GREMIO DE PESCADORES DE CANCAS

- Ángel Tume Ruiz – Presidente
- Eliseo Carlín Ramírez – Vicepresidente

PARTICIPANTES EN GRUPOS FOCALES

DISTRITO DE ZORRITOS

- Edgar Fernández Santos
- Miguel Quispe Cruz
- Leydi Jiménez Oviedo

DISTRITO CANOAS DE PUNTA SAL

- Manuel Ramírez
- Blanca Fernández Ulloa
- Wilder Quiroz Guerrero
- Maritza Bancayán Vílchez

REGISTROS DE ENTREVISTAS Y GRUPOS FOCALES

Entrevista a Alejandro Pezúa, 10-10 -2017

Coordinador del Instituto de Desarrollo Económico de la Universidad ESAN

ESAN ha participado en 2 proyectos de FE, en el área de estudios de desarrollo económico: En Apurímac y en Tumbes.

Estudios iniciales, segmentos de actividad y edades

Para el trabajo en Tumbes, tomaron la idea de ILADE, que les propuso intervenir en la zona por su potencial turístico. Hicieron un estudio previo en la zona de Zorritos. Desarrollaron la idea enfocada al tema turístico, pensando en las actividades de pesca y artesanía. Con el sector de pesca fue un tanto complicado, porque estaban preocupados por nuevas normativas del Estado, y abocados a sus ritmos de trabajo, relacionados a la actividad.

En la convocatoria no encontraron el interés de jóvenes por participar en el proyecto, que habían indagado en el estudio previo. Si encontraron una mayor proporción de personas de mayor edad con interés en capacitarse. También consideraron la incorporación de jóvenes de diversas zonas de C. Villar, porque en los poblados la densidad poblacional es baja. De todas maneras, hay un segmento importante de jóvenes menores de 35 años en el conjunto.

Meta prevista para el crecimiento de ingresos

Se consideró un promedio mínimo de 5% de aumento en los ingresos. Piensa que habiendo un subconjunto que ha triplicado sus ingresos y otros que no por el tema del Fenómeno de El Niño, considera que en promedio, se ha podido alcanzar esta meta.

Situación de emergencia (meses abril – julio) y resultados

La situación económica se deterioró por las lluvias y sus consecuencias. Aunque la zona no tuvo destrozos de infraestructura, el turismo bajó por temor a la chukunguya. Como consecuencia, algunos tuvieron que cambiar de rubro, y otros, no, no aumentaron ingresos como previsto pero se recuperaron. Cree que sin ese Fenómeno, hubieran tenido mejores resultados.

Desarrollo de actividades – Eficiencia

Desarrollaron más actividades que las que tuvieron planificadas previamente. Por ejemplo, charlas y seminarios adicionales en el tema comercial. Participaron la mayor parte de beneficiarios que recibían la asistencia técnica. Se les apoyó a poner banners publicitarios en sus negocios. “Los emprendedores son por lo general muy malos vendedores a nivel nacional, no creen relevante invertir en publicidad.

Tuvieron muy buenos resultados en las Ferias a las que convocaron a vender sus productos y les ayudó a conocer más sus mercados. Considera que los ingresos que obtuvieron en las ferias les ayudaron a duplicar sus ingresos.

Rol de entidades Asociadas

Gremio de Pescadores

Fue un gran aporte que brindaran sus instalaciones para las capacitaciones. Su local está en un lugar muy céntrico de Cascas. Además, abrieron la puerta, facilitando el contacto con las asociaciones de artesanos de la zona.

Municipalidad de Contralmirante Villar

Contribuyó mucho para abrir varias puertas, en posibilitar ferias y seminarios. Los ambientes para dar clases fueron muy adecuados. También favorecieron contactos con profesores para participar en concurso para otorgar el capital semilla y en las coordinaciones con Mince Tours. Apoyaron mucho en la etapa de convocatoria.

ILADE

Aportó con la distribución de su revista, facilitando su red de contactos a nivel nacional. Menciona algún tipo de asesoramiento, sin especificar³¹.

Ejecución del Programa

La convocatoria: En la práctica, encontraron mayor interés en Caleta Grau, Zorritos, Canoas de Pta. Sal. Se programaron, los primeros cursos: 01 grupo en Caleta Grau, 02 en Zorritos, y 03, en Cancas.

Capacitaciones: culminaron con el asesoramiento para la preparación de planes de negocios. El equipo: Jefe de proyecto y Asistente, iban a visitar a beneficiarios para evitar la deserción.

Primer concurso interno: Se pre seleccionó a 26 participantes para exponer sus Planes de Negocio/de Mejora. Se les preparó para el concurso con jurado a nivel nacional. De los cuales 13 quedarían con Capital Semilla.

La asistencia técnica se siguió brindando a los 130 beneficiarios que culminaron su capacitación. Considera que la han recibido 95% de los participantes.

Menciona, que tuvieron algunas dificultades para acomodarse a los horarios, y que algunos mostraron más interés que otros.

Al final se incidió en charlas grupales sobre temas de comercialización, organización, costos, ingresos. Se conversó con Municipalidad para viabilizar estas charlas.

Página Web: Menciona que la estaban culminando, pero no está seguro si lo lograron.

Sobre calidad y eficacia de la intervención

Se ha respetado los estándares establecidos por FE. Siempre con relación a los objetivos.

Considera que han “cambiado” la vida de los beneficiarios. Por las entrevistas hechas, se ve que están muy agradecidos, por los conocimientos adquiridos, por la asistencia técnica,

³¹ No se pudo constatar con algún representante de esta entidad, (no nos dieron una entrevista, aunque se les llamó en repetidas oportunidades).

por la mejora de sus ingresos. Los miembros del Unidad Ejecutora iban a los negocios y les preguntaba si les servía (se hizo seguimiento).

Limitaciones

Se usaron solo herramientas útiles y simples (cuadernos de apuntes). No consideraron el uso de Excel, porque la gran mayoría no cuenta con computadoras, y solo 5 a 10%, maneja una laptop y/o podría comprar una.

Que mantengan el hábito de los registros ha sido bien complicado. Durante la asistencia técnica se incentivó que llevaran sus gastos e ingresos. Incentivaron también una actitud comercial, con el incentivo de ganar más dinero.

La intervención se limitó a los temas de gestión, no así a aspectos técnico productivos. Hay muchas instituciones que han brindado esos aspectos en la zona, pero los temas de gestión no se han tomado en cuenta.

Resultados

Se completaron los objetivos propuestos por el proyecto.

- Se lograron mejoras en temas de control.
- Mayores ingresos y nuevas oportunidades encontradas
- Alianzas ente negocios (ofertas comunes)

Ejemplo: Sra. Vendía menús. 20 menús por día. Con la difusión, aparecieron nuevos clientes (técnicos de una constructora), su esposo ofreció productos de artesanía. Buscó promoción de hoteles.

Los artesanos mostraban una gran resistencia al cambio. Por precios fijos, se limitaban en la competitividad. Se intentó cambiar el "chip" de algunos, para que hubiera libre competencia. Se hicieron compras en conjunto en Piura o Lima.

Contacto con Hoteles, con Instituciones financieras, etc.

Se tocaron puertas para ofertar productos, en hoteles medianos.

Se promovió la aproximación de cajas rurales para obtener préstamos al alcance de los beneficiarios. No sabe cuántos de los beneficiarios accedieron a los créditos.

Uso de RRFF y coordinaciones con FE

Se cumplieron todas las actividades con menos recursos que lo programado. Se hicieron ahorros significativos.

La relación con FE fue fluida. Solo en un par de oportunidades hubo demora.

El tema difícil, fue la coordinación con FE para el tema de los informes. Se hubiera podido hacer mucho más por el proyecto si no se hubiera perdido tanto tiempo en el tema administrativo. De 08 horas en la oficina, la mitad del tiempo se iba en resolver temas administrativos.

Como recomendaciones, se debería considerar una flexibilización en caso de proyectos manejados por empresas grandes como ESAN, que tienen muchas áreas de procesos para diferentes intervenciones y ya tienen "procedimientos tipo" para temas de gestión. De haber tenido mayor flexibilidad en aspectos administrativos, los aportes técnicos podrían haber sido mayores: fomentar más empleo y empleabilidad.

Réplica

Cree que se podría hacer más intervenciones como esta, pero considera que para una próxima intervención considerarían un cobro, pues cuando se exige un pago mínimo, se asegura la importancia de la capacitación por parte del participante.

Cree que hay mucho potencial turístico y de actividades relacionadas, pero aún se debe desarrollar la habilidad de vender los servicios. Todavía hace falta desarrollar más los circuitos turísticos, mejorando infraestructuras (puesta en valor) e, incorporando a varios beneficiarios a cargo de actividades (servicios, productos puntuales, para ofrecer paquetes integrados).

Se podría desarrollar un proyecto parecido, pero enfocando en temas de mercado. Tendría que entrar Mincetur para promover el turismo.

También serviría incluir pasantías dentro de las actividades, para que ven cómo se desarrolla el turismo en otras plazas.

Entrevista a Víctor Ruiz – Ex Jefe del Proyecto (13 octubre 2017)

Sucesos ocurridos después de última visita para el ELB, en mayo de 2017

FE desde Lima consiguió a miembros del jurado para el K Semilla, de la Universidad de Tumbes, del Sector Producción y Trabajo, del Gobierno Regional de Tumbes, y de entidades de SS financieros.

Primero hubo una selección de la Unidad Ejecutora de 26 participantes, de los cuales se elegiría, 11 participantes para negocios en marcha y 2 con ideas de negocio. Solo se eligieron 11 con negocios en marcha. Los criterios fueron bien exigentes.

Culminada esa fase, 135 participantes quedaron habilitados para la asistencia técnica, a cargo de dos profesionales especializados y con conocimiento de la zona. Se sintieron muy cómodos con ellos y priorizaron los intereses de sus negocios. No participaron 4 ó 5 por viajes o por temas personales. Los que más aprovecharon fueron los ganadores de K semilla, los artesanos agrupados y los relacionados a temas de gastronomía. Se contagian entre sí con los logros que van teniendo.

La asistencia técnica ha sido de dos horas por visita y aproximadamente 5 visitas por beneficiario. Los temas más tratados han sido: gestión empresarial, registros. Se promovió el uso de cuadernos forrados. En los negocios de gastronomía se promovió el tema de buenas prácticas de los SS: manipulación de alimentos, higiene y atención al cliente. En la última etapa se incidió en intervenciones para la asociatividad y fortalecimiento empresarial, para que sigan fortaleciendo sus negocios y consigan mejores resultados.

Se preparó a 5 jóvenes para que manejen una página web en Cancas, Grau y Zorritos, para el desarrollo y difusión de información sobre los emprendimientos emprendedoreszorri.wixsite.com/zorritos-tumbes y artesanopuntasal.wixsite.com/sullon-castillo). Para el relacionamiento a ferias y otras actividades de las empresas relacionadas al turismo, quedan vinculados con la Sra. Paola Cesti, de la Sub-gerencia de turismo. A las empresas de giro comercio, se les propuso introducir productos demandados por visitantes a la zona.

Existe un núcleo de 30 empresas más dinámicas que van jalando a otras (en las zonas de Nueva Esperanza, Grau y Zorritos). Muchas de ellas están haciendo mayores inversiones. Se ha fortalecido a las empresas participantes con publicidad, banners. En Cascas, predominan los artesanos.

Cómo evolucionó la afluencia del turismo y la situación económica después del Fenómeno de El Niño.

Menos afluencia de la acostumbrada, por el aumento del dengue y la chucunkuya. Pero los participantes empezaron a adecuarse. Los que no vinieron durante el año vendrán este verano. Por suerte la infraestructura en Zorritos no tuvo daños. Se crearon nuevas alternativas. Los de gastronomía participaron produciendo comidas para eventos. Los artesanos, salieron a vender fuera de Tumbes, crearon productos para otros clientes en el mercado local. La asistencia técnica fue fundamental para desarrollar estrategias y diversificar.

Efectos

Se han cumplido todos los objetivos y metas del proyecto (excepto k semilla para nuevos negocios). La asistencia técnica se cumplió en 98% de lo previsto. Se han incrementado

ingresos en muchos casos (ellos han encontrado hasta 15% de aumento). Cuando llegaron a la zona, encontraron ingresos muy bajos.

Se certificaron 135 beneficiarios, que terminaron su plan de negocio / fortalecimiento. De 22 nuevos negocios, se lograron crear 19.

Algunos han comprado terrenos, herramientas, y se han diseñado nuevos servicios y productos.

Opciones de Replicabilidad

Esta sigue siendo una zona turística con potencial de crecimiento. Se debe seguir apostando en temas específicos. Se requiere trabajo coordinado con MINCETUR y Ministerio de la Producción. Se requieren cursos de inglés, Buenas Prácticas de Gastronomía, y Hospedaje. No solo hoteles sino, hospedajes y albergues de todo tipo.

Hay más beneficiarios potenciales, año a año. Hace seis años, no había casi nada (de emprendimientos locales). Relacionado a diversas demandas de los turistas. Nuevos productos turísticos.

Relación de Unidad Ejecutora con FE

La comunicación ha sido muy buena. La asesoría brindada también.

Quizás con ESAN se evidenció algunas dificultades en los formatos contables mensuales. Pero FE ha brindado todo tipo de facilidades.

Los RRFF llegaban a tiempo, no hubo ningún inconveniente en las sustentaciones. Alcanzaron los fondos y los que sobraron se aplicaron en aspectos que dan sostenibilidad a la intervención: publicidad, rótulos, banners.

Temas de género

Porcentaje alto de mujeres. Tienen mayor compromiso. Están en el negocio para conducir una familia. Se eligieron los horarios de capacitación de manera democrática según sus posibilidades.

Relación con entidades Asociadas

Las entidades asociadas han cumplido las contrapartidas. La MPCV ha sido ágil y ha brindado soporte necesario. Ha habido compromiso para que los emprendedores puedan fortalecerse. La oficina se situó en local de Secretaría General del Sindicato de trabajadores de la MPCV.

El gremio de pescadores de Cancas, ha brindado el soporte logístico en la localidad.

ELADE, facilitó la inscripción de los emprendedores en Mundo Empresarial. Enviaron revistas y boletines.

Limitantes

Hubiera sido importante que los participantes (sobre todo artesanos), tuvieran pasantías. En otra intervención se podría premiar con pasantías a los más activos.

Con respecto a las TIC. Muchos participantes no manejan herramientas básicas. Alrededor del 30-40% usan FB. Se podría conseguir contrapartidas de algún instituto con facilidades: computadoras, internet, capacitación en Excel, etc.

En toda propuesta va a depender del lugar y los actores. Se debe prever el tiempo y zonas del proyecto para entrar y ser más efectivos. Acá fue difícil desplazarse por dos distritos con varias caletas. Para los beneficiarios era difícil llegar a los centros de capacitación y se tuvieron que descentralizar. Se hicieron importantes nivelaciones en Acapulco, Nueva Esperanza y Punto Mero, pues varios no habían completado su capacitación.

Se tuvo que considerar tiempos de ajuste, para enfrentar las situaciones después del fenómeno costero y modificar objetivos.

Cómo se consideró personas con edades mayores

Se dio preferencia a personas hasta los 40 años y con interés en desarrollar sus negocios (es lo que se encontró en la zona). Pero se ha encontrado gente mayor con disposición a cambiar.

Entrevista a Angel Tume y Eliseo Carlín, presidente y vicepresidente del Gremio de Pescadores de Cancas. 09 de noviembre de 2017

Situación económica en la zona

Continúa la crisis pesquera, que lleva casi un año de duración, siendo previa al fenómeno de El Niño. Además los pescadores artesanales están seriamente afectado por el crecimiento de la población de lobos marinos, y por la mayor contaminación del mar por la llegada de agua contaminada de los ríos. “Los lobos son dañinos en todo aspecto. Nos dejan sin materiales de pesca, voltean embarcaciones son preocupantes”. “Algunos se preocupan por el bienestar de esos animales pero no toman en cuenta esto”.

Es preocupante que muchas personas relacionadas al gremio y la localidad están endeudados y con pagos atrasados con los bancos.

Aunque la situación no es buena, están agradecidos que hayan venido a visitarlos y encuentran que ha sido un éxito para los jóvenes y las personas que han participado en el programa.

Sí han aprendido y han desarrollado sus negocios con el proyecto. Los negocios, que han podido poner sus banners publicitarios. Los artesanos que pudieron ir a exponer sus productos para el Aniversario de la Virgen de las Mercedes el 24 de setiembre. El proyecto ha acabado bien y los ha ayudado bastante. Tenemos artesanos como Manuel Ramírez, que viene gente de lejos a buscarlo por sus embarcaciones pequeñas.

Ellos agradecen el rol cumplido por los que ejecutaron el proyecto (Víctor Ruiz, Dorian). Han cumplido con los compromisos de contrapartida. El gremio dio el local y los contactos para la ejecución del proyecto y cuando culminó el proyecto han recibido mobiliario y equipos (escritorio, sillón, estantes, computadora e impresora). Esto los ayuda mucho para poder emitir sus comunicados como gremio. Mencionan que como están en campañas navideñas para conseguir regalos para los niños de las familias, gracias a la computadora y la impresora pueden sacar papeles y documentos de diverso tipo.

Las empresas importantes de la zona son las petroleras: BPZ y Karun Gas, que apoyan algunos pedidos del gremio, también algunos propietarios de tierras de la zona, como Ricardo Sánchez, Francisco Elguera. Los hoteles no los apoyan en nada. Las empresas turísticas no aportan nada al bienestar de los pobladores de Cancas. Para los artesanos la situación económica no ha mejorado tampoco. Algunos pobladores trabajan en las empresas, pero con sueldo mínimo. Las empresas de gas no contratan personal de la zona, porque dicen, no están suficientemente calificados.

¿Se superaron las incomodidades que tuvieron con el proyecto durante las exposiciones y premiaciones?

Explican que conversaron con el Jefe del Proyecto sobre los jóvenes pescadores que se apenaban al exponer en público y superaron la falencia del programa: hacerlos hablar frente a otros mejor preparados. “Deben retomar, inclusive algunos artesanos se sentían cohibidos de hablar frente a otros profesionales”. Tomaron en cuenta sus observaciones.

Ellos mismos han tenido grata experiencia con algunos familiares que participaron. Por el aumento de sus conocimientos., se han organizado mejor y llevan su contabilidad. Ellos no han participado, aunque les hubiera gustado porque siempre dan prioridad a la gente del pueblo, para no generar suspicacias.

Perspectivas

Todavía no llega el alza del turismo como se espera. Depende si hayan o no lluvias. Le preocupa el aumento del turismo si no es un turismo responsable. Si le hablan de Máncora, ve que hay drogadicción y prostitución y espera que ese tipo de turismo no llegue y afecte a los jóvenes de Cancas. Es un turismo que deja contaminaciones.

Actualmente los restaurantes del pueblo están funcionando pero con pocos parroquianos.

Proyectos posibles

Tendrían que ser proyectos relacionados a la zona de amortiguación pesquera, repoblamiento de peces para la pesca artesanal.

“El Estado viene, presiona con reglamentos, y se van, sin dar soluciones, es un Estado poco serio.

Los que venden turismo, nos pueden ilusionar, pero lo que pueden hacer a la larga es sacarnos. Ahora tenemos solo un pedazo de tierra, todo el resto viene siendo vendido a propietarios y empresas que no brindan oportunidades a nuestra gente.

Un proyecto de turismo responsable incluiría por ejemplo, lanchas de fibra para paseos en las zonas protegidas en manos de los jóvenes lugareños, qué no vengan de fuera y nos dejen de lado.

Otro proyecto sería, capacitar para equipos de navegación actualizados, para que podamos participar (ser contratados) en los barcos que trabajan con empresas de gas: curso OMI”.

Entrevista a Paola Cesti, Sub gerenta de Turismo de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar. (10-11-2017)

Actividades actuales de la Sub gerencia relacionadas al proyecto ahora que este ya culminó

Los días 24 y 25 de noviembre se celebra el aniversario de las tres provincias del departamento de Tumbes (reinado, ferias de artesanos). En CV siempre visitan por las ferias. En esta oportunidad se ha preparado una feria binacional con Ecuador. Participan, San Ignacio (Cajamarca), y parte de Loja, por Ecuador. Participamos hace 15 días en una feria previa en Ecuador, llevamos artesanos, a Mangahurcos (Loja). Participaron tres artesanos del proyecto y y, otra que no era del proyecto (productora de joyas de plata).

Qué soportes piensan dar a los beneficiarios del proyecto

La capacitación es importante, charlas y capacitaciones de Mincetur y Promperú, para que se vayan actualizando. Algunos artesanos, incluyendo algunos del proyecto fueron a un concurso y van a recibir material para trabajar, por parte del Gobierno Regional.

A los ecuatorianos les hemos invitado para que vean los trabajos de peluche que hacen los clubes de madres con sus productos. La municipalidad ha hecho varios talleres para capacitar en peluches, palillos, (hacen balsitas, barquitos), y los ha dotado de materiales.

¿Cómo ves la situación económica y oportunidades?

Acá muchas oportunidades, pero continúa un poco la crisis, aunque está aumentando la llegada de visitantes. La semana pasada fue feriado ecuatoriano, mejoraron las ventas. Piensa que debería haber ferias más constantes. Debería culminarse el malecón y tener ferias constantes en esa zona frente al mar, con productos de la zona. Se pueden poner sombrillas y que estén vestidos con indumentaria especial.

Entidades de soporte

Todos los años, la municipalidad organiza cursos, según demanda. Los que están en actividades de restaurantes y gastronomía piden cursos a Mincetur, cursos sobre costeo y tamaño de porciones para los restaurantes.

En un futuro próximo se piensa crear la una cámara de comercio en Zorritos, que brinde soporte a los comercios y empresas de servicios.

Le explico que algunos emprendedores piden cursos en mantenimiento de jardines y viveros. Queda atenta para recomendar a alguna entidad aparente, para hacer cursos en este giro.

¿Cómo ve el desempeño del proyecto?

El Municipio dio todas las facilidades, ellos ofrecían entrada a ferias y ellos llegaban ya preparados y con indumentaria y con habilidades.

Se apoyó a ESAN con el proyecto, a Víctor se le dio las facilidades del local. Quedó maravillada cómo aun cuando no ganaron el capital semilla, se iban preparando.

Coordinaban con la UE del proyecto por teléfono. Cuando se consolidó lo de Plan Binacional con Ecuador, se activaron varios servicios, los hervideros (baños de agua

medicinal), artesanos, actividades de gastronomía. En Zapotillo (Loja, Ecuador) pasó video de lo que se hizo con los emprendedores. Allí vieron esto y se quedaron muy bien impresionados.

La preparación dada por el proyecto fue muy buena. Chicos positivos, entusiastas, preparados. Cuando converso con ellos, me contagian. Los más decididos siempre listos a participar en las ferias.

Ha visitado, el restaurante de Leydi, en Caleta Grau, por el aniversario de la Caleta, la llegada de visitantes fue full. Tuvo que comprar nuevamente porque todo se acabó al primer día.

La municipalidad intervino en la selección inicial de los que participarían en el concurso para capital semilla (exposición de planes). Estuvieron, el gerente de Rentas, la Administradora, el encargado de Cultura. También participaron miembros de Dircetur y Plan CODESPA.

Los implementos que consiguieron los que ganaron el capital semilla fueron realmente importantes para ellos (heladeras, refrigeradores. Realmente cumplieron en entregar lo prometido, fue todo cumplido, no como con otros proyectos. Otros que no recibieron esos premios, estuvieron igualmente contentos con la capacitación, se dieron cuenta que estaban mucho más desenvueltos, cuando presentaron sus exposiciones.

Mucho del desempeño se puede atribuir al buen manejo del proyecto. El jefe de proyecto fue muy insistente y se lograron muchas cosas. Si eres constante, vas dejando huella y te hacen caso. Logras el compromiso de los que participan y se consiguen resultados.

¿Posibilidades a futuro, recomendaciones?

Después que se dio este proyecto, muchos dijeron, ¿por qué no me avisaron?, quedaron muchos fuera que no llegaron a participar y estarían dispuestos a participar en otra experiencia similar.

Grupo Focal de Zorritos – Miércoles 08 de noviembre

Participantes

Miguel Quispe Cruz

Leydi Jiménez Oviedo

Edgar Fernández Santos

Comentarios realizados

Sobre la situación económica y alternativas desde sus negocios

- Se ha manejado la baja en turismo con diversas estrategias
- Se vienen preparando para la temporada alta, se esperan muchos turistas.
- Los artesanos vienen haciendo convenios con hoteles para vender productos en sus locales, se ha desarrollado publicidad.
- Se logran relaciones personales con amistades en hoteles que derivan pasajeros a los restaurantes de algunos participantes (posibles actividades de turismo vivencial cocinando platos de la zona).
- Creatividad para convocar visitantes: subir fotos en google maps: ya han tenido resultados
- Problemas: algunos han copiado sus ofertas gastronómicas a precios mucho más bajos, lo que les exige nuevas medidas de comercialización de sus productos (platos de menor precio, segmentación del mercado).
- Los operadores de turismo deben buscar lazos con turismo ecuatoriano y trabajar con hoteles de la localidad.
- Priorización de turismo familiar de Lima y Ecuador. Productos especiales para jóvenes y señoras
- Desarrollo de publicidad pagada en páginas Web.
- La idea es prepararse para recibir más turistas y ofrecer alternativas de paseos para fechas como el aniversario de la provincia.

Soporte de las entidades del medio

- La subgerencia de turismo de la MPCV les ayuda a participar en ferias. Se está entregando publicidad para el evento en noviembre por el aniversario de la provincia.
- En Ecuador la contraparte encargada es muy buena y está haciendo un muy buen trabajo.

Desempeño y logros del proyecto

- Antes los negocios iban a ciegas. Ahora ya tienen un rumbo. Con los elementos brindados por el proyecto, se pudo producir de manera más enfocada y más rápida.
- Ahora calculan costos y saben cuándo están ganando o perdiendo, para tomar decisiones. Ejemplo: en su restaurante, por querer hacer todos los platos, se perdía y no tenía idea qué estaba bien y qué no. Ahora todos los platos están costeados y definidos y ya no se malogra comida que no se preparó. Por contar con congelador, ya no se le malogran los insumos y puede comprar más a menor precio.

- Han podido ver sus fortalezas y debilidades. Ahora ubica más a los clientes usando bases de datos digitales obtenidas por internet y puede preparar tours específicos según características de los turistas.
- Ha mejorado el equipamiento de su oficina para atender a los viajeros.
- El proyecto lo ha ayudado a desarrollar el marketing digital. Todavía usa página web gratuita porque su premio de K semilla no cubrió ese rubro. Sin embargo, con la página comercial de Facebook, tiene buena llegada (se identifica buena opinión de los usuarios que visitan la página).

¿Cómo les va con las ventas? ¿Qué otros logros identifican?

- Se han tomado estrategias para incrementar ventas. Por ejemplo: variación de producción artesanal: pasar de objetos grandes de mucho peso, a artículos pequeños de fácil transporte (de artesanía de madera a artesanía de desechos marinos).
- Se nota un mayor margen de ganancia que está sirviendo para capitalizar los negocios.
- También se nota que los clientes están más satisfechos con el ambiente y la presentación de los negocios
- Para los que dependen directamente del turismo externo a la provincia, la situación se ha mantenido. Por ejemplo, para una agencia de tours: se requiere la época de alza, en que lleguen turistas que lleguen sin carros, que puedan ser atendidos por el transporte de la agencia. Por la publicidad se están aumentando los pedidos de tours.

Grupo focal en Cancas, 09 de noviembre de 2017**Participantes:**

Manuel Ramírez

Blanca Fernández Ulloa

Wilder Quiroz Guerrero

Maritza Bancayán Vílchez

Situación Económica

Dos ocurrencias negativas en la zona:

- Fenómeno de El Niño: decrecimiento del turismo, bajos ingresos en hoteles y restaurantes. Sin embargo, ahora se están levantando.
- Crisis pesquera: decrecimiento de la pesca y bajos ingresos de los pescadores
- Los artesanos se han visto afectados porque en los puestos de artesanos del hotel Punta Sal, los turistas ya no quieren comprar allí, buscan fuera a precios más bajos.
- Otros artesanos están llegando de otras zonas (incluso de Lima) a vender a la zona.
- No se han podido establecer operadores de turismo porque el movimiento sigue bajo.

Rol de entidades de apoyo

- Sabemos que la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar y MINCETUR nos pueden dar apoyos en cursos e información, (el Sr. Pezúa nos puso en contacto con un Sr. Barrientos), pero en la localidad de Cancas (Canoas de Punta Sal), no hay ningún evento o actividad específica atendida o en agenda.
- Desde la MPCV si hay convocatoria a artesanos cuando hay algunas festividades. Algunos han participado en ferias y conseguido clientes.
- En cada una de las principales localidades participantes (Zorritos, Cancas, Caleta Grau), quedó a cargo del comité para tener activa la-s página-s Web promocionando productos: <https://emprendedoreszorri.wixsite.com/zorritos-tumbes> y <https://artesanopuntasal.wixsite.com/sullon-castillo>

Nivel de satisfacción con el desempeño del proyecto**Aspectos Positivos**

- Han obtenido herramientas y aportes que les ayuda a manejar sus negocios.
- Los profesores eran muy buenos y nos han apoyado y fortalecido
- El material transmitido, claro y comprensible
- Buenos horarios

Dificultades

- Como dificultades, el local del gremio de pescadores, si bien es amplio y en zona céntrica, tiene los baños malogrados, lo cual hacía que muchos tuvieran que correr a sus viviendas tan pronto terminaba la sesión de capacitación.

Situación de sus negocios - ventas

- En la venta de artesanía no tradicional ha sido difícil mantenerse en los niveles de venta logrados en el año anterior. Se han tendido que diversificar con trabajos paralelos; por ejemplo: maquetas para colegios.
- Algunos emprendedores están invirtiendo para expandir su mercado. Por ejemplo, la dueña de un vivero ha comprado el vivero de uno de sus competidores. En la época de baja del turismo, ha atendido el mantenimiento de jardines de propietarios que vuelven solo en el verano. La atención a hoteles y nuevos condominios implica un crecimiento potencial.
- Un emprendedor que se dedica a servicios de prótesis dental ha debido postergar su intención de abrir una nueva agencia operadora de servicios turísticos.
- Una artesana ubicada en Hotel de Punta Sal, ha abierto nuevas líneas en su tienda de hilos (capacitación en tejidos, producción y venta de tejidos), dada la baja de ventas en el puesto fijo del hotel, por la competencia de artesanos que venden en la playa abierta.
- Los artesanos que venden fuera de los hoteles (Punta Sal, Decamerón), esperan que las ventas se incrementen en los meses de verano. Algunos de ellos hacen cachuelos paralelos, por ejemplo, guardianía de casas de veraneo.

Entrevista a Eco. Carlos Noblecilla – Director MIPE E Industrias de la Dirección Regional de la Producción de Tumbes

Fue invitado a participa en evaluación de Planes de Negocio, para el concurso de Capital Semilla. Recién en esa oportunidad tomo nota de la existencia del Proyecto. Tomaron contacto con un representante de una entidad financiera y un catedrático, y en tres días evaluaron las propuestas.

Considera que una de las fortalezas de Tumbes es el turismo. Requiere reforzarse más por parte de algunas instituciones vinculadas al Turismo. Él ha sido Director de Turismo. Aún hay zonas en que no se dan las condiciones. Se han establecido las normas, pero no se han ejecutado. La inversión ha sido desordenada. Hubo un gran proyecto, Playa Hermosa de MINCETUR. Se dan inversiones nuevas como el Consorcio Decameron, que repotencian el turismo.

Dentro de los planes del proyecto que revisó habían varias propuestas para potenciar el turismo: potenciar la artesanía, mejora de los productos, puntos de venta, por ej. En DECAMERON, Pta. Sal, Zorritos. Muy pocas empresas se están dedicando a la línea de turismo de aventura, si hay casas de playa, albergues, paseos a Pto. Pizarro, Viveros, Aguas Termales. Un empresario ofrecía servicios de transporte. Vieron 26 planes (22 negocios en marcha y 4 ideas de negocio) y fueron 11 los ganadores.

El problema entre instituciones que dan soporte es que se repiten pero no conciertan entre sí.

Recomienda que sería de mayor impacto para el proyecto conseguir otros aliados estratégicos, para que cada sector no haga lo mismo como compartimento separado.

Por ejemplo, el Ministerio de la Producción da charlas de gestión empresarial y asistencia técnica. En la Provincia de CV, no hay Cámara de Comercio. La más cercana está en Aguas Verdes. Sería importante contar con una Cámara en la Provincia.