



INFORME DE CONSULTORÍA

Estudio de Evaluación de los proyectos de la línea de apoyo a los trabajadores LAT1

**Proyecto “Promoción del Emprendimiento "Haz Realidad
Tu Negocio" para los trabajadores mineros del sindicato
SITRACOMY y sus familiares - Cajamarca” fue ejecutado
por el Colectivo Integral de Desarrollo (CID) con el
financiamiento de FONDOEMPLEO**

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
Abreviaturas	6
1 Antecedentes	7
2 Descripción del proyecto.....	7
3 Objetivos del Estudio.....	8
4 Metodología del Estudio	8
5 Análisis de los resultados:	9
5.1 Pertinencia	9
5.1.1 Sobre la pertinencia del diseño del proyecto.....	9
5.1.2 Perfil de los beneficiarios del proyecto.....	10
5.1.3 Sobre la pertinencia de la estrategia de focalización.....	11
5.1.4 Sobre la pertinencia de la estrategia e instrumentos de la intervención	12
5.2 Eficacia.....	15
5.3 Efectos.....	16
5.4 Sostenibilidad	17
6 Conclusiones y Lecciones aprendidas	18
7 Recomendaciones	20
8 Anexos	22
Anexo 1: Agenda y Personas Entrevistadas en Visita de evaluación CID.....	22
Anexo 2: Perfil de los Beneficiarios	23
Anexo 3: Capital semilla y aportes de los beneficiarios	25
Anexo 4: Percepciones de los Beneficiarios sobre los servicios del Proyecto	26
Anexo 5: Percepciones de los Beneficiarios sobre los efectos del Proyecto	27
Anexo 6: Negocios creados y fortalecidos	29
Anexo 7: Información base para los Indicadores de Propósito.....	30

Cuadro 1: Aplicación de Instrumentos de Recojo de información a los actores relevantes del proyecto	9
Cuadro 2: Nivel de cumplimiento de las metas programadas por componente y producto.....	15
Cuadro 3: Ejecución presupuestal al último entregable	15
Cuadro 4: Beneficiarios por género, nivel de educación, y promedio de edad	23
Cuadro 5: Beneficiarios por género, categoría ocupacional y nivel de educación alcanzado	23
Cuadro 6: Beneficiarios que cuentan con negocio en funcionamiento por género	23
Cuadro 7: Beneficiarios que cuentan con negocio en funcionamiento por formalidad y género....	24
Cuadro 8: Beneficiarios con negocios en funcionamiento y disponibilidad a de recursos para invertir en un negocio por género	24
Cuadro 9: Beneficiarios con disponibilidad a de recursos para invertir en un negocio y acceso al crédito por género	24
Cuadro 10: Monto de capital semilla asignado a los negocios creado y fortalecidos	25
Cuadro 11: Monto de capital semilla, recursos propios o de terceros desembolsados o valorizados	25
Cuadro 12: Razón principal por la que participó en los cursos del Proyecto.....	26
Cuadro 13: Percepciones de los beneficiarios sobre la capacitación recibida.....	26
Cuadro 14: Efectos percibidos por los beneficiarios en sus conocimientos y actitudes antes y después del proyecto	27
Cuadro 15: Percepción de los efectos de diversos servicios del Proyecto sobre los negocios creados y fortalecidos.....	27
Cuadro 16: Percepciones de los efectos de los instrumentos del proyecto en los negocios creados y fortalecidos por tipo de beneficiario.....	28
Cuadro 17: Negocios creados y fortalecidos por sector económico.....	29
Cuadro 18: Negocios en funcionamiento y negocios creados y fortalecidos	30
Cuadro 19: Tabla ajustada de negocios en funcionamiento y negocios creados y fortalecidos	30
Cuadro 20: Negocios creado y fortalecidos y su aporte al empleo.....	30
Cuadro 21: Ventas promedio de negocios en funcionamiento al inicio del proyecto.....	31
Cuadro 22: Ventas Promedio de Negocios creado y fortalecidos en los 6 meses finales del Proyecto	31

Resumen Ejecutivo

El Proyecto "Promoción del Emprendimiento "Haz Realidad Tu Negocio" para los trabajadores mineros del sindicato SITRACOMY y sus familiares - Cajamarca" fue ejecutado por el Colectivo Integral de Desarrollo (CID) con el financiamiento de FONDOEMPLEO. El proyecto se ejecuta en tres componentes básicos: (i) Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos (ii) Desarrollo de capacidades en gestión empresarial y (iii) Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocio.

Para efectos de la evaluación del proyecto en mención se ha revisado la información documental de FONDOEMPLEO, la IE, los Gestores del Monitoreo y la Supervisión; se ha procedido a hacer entrevistas en profundidad al sindicato SITRACOMY, a los responsables del CID, a los facilitadores del CID, a instituciones aliadas como la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, la Municipalidad de Cajamarca y Scotiabank. Para conocer la perspectiva de los beneficiarios se hizo un taller de grupo de enfoque y una encuesta cuantitativa con una ficha socioeconómica a un grupo de ellos.

Este proyecto de promoción del emprendimiento tiene varias cualidades distintivas: se ejecuta con un aliado como el Sindicato de MYSRL que no está habituado a proyectos de fomento de negocios y con un público meta especial formado por trabajadores dependientes en actividad y sus familiares, fundamentalmente sus esposas. El perfil de los beneficiarios revela que muchos ya han creado un negocio, que tienen disponibilidad para invertir sus ahorros en crear negocios y que han desarrollado importantes inversiones en negocios, con algunos fracasos. Un problema es que los beneficiarios tienen perfiles heterogéneos en términos de niveles educativos que van desde trabajadores con títulos universitarios hasta madres de sectores rurales, lo que requiere un esfuerzo adicional de adaptar los servicios de capacitación y asistencia técnica a diverso públicos metas. Las barreras culturales y sociales limitan una participación más fluida de las mujeres y de otro lado los trabajadores no pueden participar por sus jornadas de trabajo y en algunos casos desertan del proyecto. SITRACOMY inicialmente receloso del CID reconoce que la propuesta de apoyar los emprendimientos favorece a sus afiliados y sus familias y le da facilidades al CID para diseñar y ejecutar el proyecto.

Luego del diseño y aprobación del Proyecto, el CID de forma paciente desarrolla una estrategia de generación de confianza con los trabajadores, las esposas y el SITRACOMY para la convocatoria, registro y capacitación y asesoría al plan de negocio, para finalmente realizar el concurso de planes de negocios "Haz Realidad Tu Negocio" y seleccionar con un jurado independiente a los mejores emprendedores. Este proceso de focalización es consistente y el más adecuado para seleccionar los emprendimientos de mayor potencial. De los 156 inscritos al proyecto, ganan el capital semilla 26 emprendedores para crear su negocio y otros 26 emprendedores para fortalecer sus negocios en marcha.

Los plazos del proyecto (10 meses), tanto para la selección de los emprendedores, como para el despliegue de todos los servicios, es muy corto para hacer madurar negocios innovadores, modernos y con alto potencial de crecimiento.

Inicialmente, los negocios creados o fortalecidos por los beneficiarios, son negocios informales pero con un mayor tamaño (micro o pequeña empresa) y un mayor nivel de inversión que lo habitual, debido a las mayores capacidades económicas de las familias mineras. Por las

experiencias anteriores de fracaso en los negocios, estos beneficiarios valoran más la capacitación y asesoría que el capital semilla porque no tienen problemas de recursos.

Los servicios, instrumentos y las metodologías empleadas para crear o fortalecer el negocio combinan capacitación especializada y asesoría apropiadamente combinadas para generar capacidades en temas pertinentes a los beneficiarios porque responden a sus problemas más críticos como la formalidad, los costos y las finanzas, el mercado y en general los diversos aspectos de la gestión. Sin embargo, se observó que era necesario adaptar mejor los servicios para segmentos tan diversos. De especial preocupación eran las amas de casa menos instruidas de zonas rurales, esposas de los trabajadores que mostraban dificultades para plasmar su idea de negocio en un plan de negocio, que calcule los ingresos, egresos y la rentabilidad del mismo.

La ejecución del proyecto por el CID ha cumplido todas las actividades y con creces todas las metas propuestas. Lo más importante es que logró efectivamente crear nuevos negocios y fortalecer los negocios existentes, aunque se estima que había más negocios en marcha que negocios en fortalecimiento y aumentar los empleos e ingresos. Al nivel cualitativo, el proyecto ha permitido aumentar la autoestima y el empoderamiento de las mujeres emprendedoras, algunas de las cuales inicialmente tuvieron dificultades y trabas familiares y culturales para sacar adelante su emprendimiento. Para garantizar la sostenibilidad de los negocios, el CID había previsto articular a los emprendedores con la Municipalidad de Cajamarca con la colaboración del Sindicato SITRACOMY. A continuación, se presenta el cuadro de los componentes y resultados logrados.

Definición del Componente	Producto	Meta Total	Meta lograda	Alcanzados al 100%
Componente 1: Financiamiento de capital semilla para emprendimiento	100 usuarios capacitados en la elaboración de Plan de Negocio.	100	102	102%
	72 usuarios son asesorados para la realización de su Plan de negocios.	72	85	118%
	60 Planes de negocios presentados.	60	69	115%
	48 Planes de negocio cofinanciados por el proyecto en el marco del Concurso Haz Realidad Tu Negocio.	48	52	108%
Componente 2: Desarrollo y potenciación de capacidades del emprendedor	48 Usuarios capacitados en Marketing	48	53	110%
	48 Usuarios capacitados en Formalización y Finanzas	48	52	108%
	48 Usuarios capacitados en Costos y Presupuestos	48	52	108%
Componente 3: Acompañamiento estratégico para acelerar el proceso de consolidación y crecimiento de negocios	48 Usuarios consolidan sus negocios con asistencia técnica en gestión empresarial	48	52	108%
	48 Usuarios reciben asistencia en finanzas (Gestión Financiera).	48	52	108%
	48 Usuarios reciben asistencia en Alfabetización Digital (gestión Empresarial).	48	52	108%

Abreviaturas

SITRACOMY: Sindicato de trabajadores de la Compañía Minera Yanacocha SRL

CID: Colectivo Integral de Desarrollo

MYSRL: Minera Yanacocha S.R.L.

CCPC: Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca

1 Antecedentes

El 29 de mayo del 2013 fue suscrito el convenio entre el Colectivo Integral de Desarrollo - CID y El Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo FONDOEMPLEO, para la ejecución del proyecto "Promoción del Emprendimiento "Haz Realidad Tu Negocio" para los trabajadores mineros del sindicato SITRACOMY y sus familiares - Cajamarca" (L-01-02).

El CID es una institución privada especializada en la promoción y desarrollo de emprendimientos y desde hace más de 10 años en Cajamarca ha venido desarrollando este tipo de Proyectos con diversos financiadores y con distintos grupos metas. Si bien se inició focalizando sus esfuerzos hacia la creación de emprendimientos liderados por jóvenes de escasos recursos, luego ha diversificado a otros grupos metas, como mujeres emprendedoras, emprendedores de diversas edades, emprendimientos comunitarios y emprendedores con negocios en marcha o micro y pequeñas empresas.

2 Descripción del proyecto

La **finalidad** del Proyecto es promover el desarrollo de los emprendimientos de los trabajadores del Sindicato de trabajadores de la Compañía Minera Yanacocha SRL con la participación de sus familiares.

Para tales efectos, el **propósito** del Proyecto es la promoción del Emprendimiento "Haz Realidad Tu Negocio" para los trabajadores mineros del Sindicato SITRACOMY y familiares de los trabajadores en la Región Cajamarca. Ello significa impulsar la i) creación de nuevos negocios durante el desarrollo del proyecto, ii) fortalecer negocios existentes durante el desarrollo del proyecto, iii) generar empleos permanentes al término del proyecto y iv) aumentar los ingresos netos mensuales de los negocios al final del proyecto.

Para lograr este propósito el Proyecto desarrolla tres **componentes** básicos: (i) Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos, (ii) Desarrollo de capacidades en gestión empresarial y (iii) Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocio.

El primer componente como se aprecia en el siguiente gráfico se orienta a identificar a los emprendedores con ideas de negocios o negocios en marcha, entre los trabajadores vinculados al Sindicato SITRACOMY y sus familiares; capacitarlos y darles asistencia técnica para la elaboración de su Plan de Negocios y apoyarlos en su participación en el concurso "Haz Realidad tu Negocio" donde los emprendedores deberán de presentar y sustentar su Plan de Negocios y ser calificados y seleccionados por un jurado conformado por organizaciones y personalidades locales para hacerse merecedores del Capital Semilla que les permita iniciar (si es una idea de negocio) o fortalecer su negocio (si es un negocio en marcha).

El segundo componente y el tercer componente se ejecutan simultáneamente, alternando cursos de capacitación para desarrollar competencias en gestión empresarial y asesorías de acompañamiento para la consolidación y crecimiento del negocio. Los contenidos de la capacitación y asistencia técnica se pueden apreciar en el siguiente gráfico.



3 Objetivos del Estudio

De acuerdo a los términos de referencia de la convocatoria, los objetivos del estudio de evaluación son los siguientes:

- Identificar y caracterizar la situación de los beneficiarios de los proyectos LAT (organizaciones sindicales, trabajadores y familiares de los trabajadores) antes de la intervención del proyecto.
- Obtener información de los indicadores de Propósito y Componentes del proyecto antes de la intervención del mismo.
- Identificar el nivel del logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los indicadores de Propósito y Componentes.
- Realizar un análisis crítico de la implementación del proyecto; analizando las dimensiones y/o características siguientes: Pertinencia, eficiencia, eficacia, efecto, sostenibilidad; nivel de articulación del proyecto con la población objetivo (beneficiarios) y sus organizaciones, así como las autoridades representativas en el ámbito de acción y el rol de las instituciones colaboradoras, las posibles sinergias existentes y las oportunidades de aprendizaje. Asimismo, identificar las lecciones aprendidas y los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.

4 Metodología del Estudio

- Se realizó una revisión exhaustiva de los documentos que el área de monitoreo de FONDOEMPLEO y la Institución Ejecutora proporcionaron que comprenden:
 - Informe del diseño del proyecto.
 - Informes de avances de la IE a FE.

- c) Informes de monitoreo y de supervisión de FE.
- 2) Entrevistas en profundidad a empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos, responsabilidad social empresarial
 - 3) Entrevistas en profundidad a representantes de organizaciones públicas y privadas relevantes.
 - 4) Talleres con la participación de los beneficiarios para obtener información cuantitativa y cualitativa para cubrir los aspectos relacionados al análisis de la relevancia, pertinencia, eficacia y efectos en los beneficiarios.
 - 5) Encuestas a los beneficiarios en los Proyectos que participarán en cada uno de los Talleres Participativos. Para ello se utilizará la Ficha de Encuesta Socio Económica aprobada por FONDOEMPLEO que contiene indicadores sociodemográficos comunes, indicadores de empleo e ingresos y preguntas relacionadas a cambios y percepciones de los beneficiarios.
 - 6) Los trabajadores participantes en el Taller y que a su vez serán encuestados serán seleccionados al azar del listado de evaluados presentado por cada Institución Ejecutora procurando que exista una proporcionalidad.

De esta forma se realizó un levantamiento de información a diversos actores claves en base a diversos instrumentos de recojo de información como se muestra en el cuadro:

Cuadro 1: Aplicación de Instrumentos de Recojo de información a los actores relevantes del proyecto

Tipo de Instrumento	Actores relevantes para la aplicación del instrumento de levantamiento de la información	Planificado	Realizado
Entrevista en profundidad	Responsables Empresariales	1	0
	Consultores, Docentes y/o Facilitadores	2	2
	Representantes relevantes del sector público y privado	1	3
	Líderes Sindicales	1	1
Taller participativo	Grupo de Beneficiarios en Taller para información cualitativa	1	1
Encuesta	Beneficiarios encuestados	15	22
Entrevista en profundidad	Entidad Ejecutora	1	1
Total		22	30

Fuente y elaboración Propia

5 Análisis de los resultados:

5.1 Pertinencia

5.1.1 Sobre la pertinencia del diseño del proyecto

La gestación y diseño del proyecto se realizó por la constatación que los trabajadores de SITRACOMY, sus esposas e hijos habían desarrollado sus propios emprendimientos familiares para mejorar sus ingresos que requerían apoyo. Luego de vencer algunas resistencias iniciales¹ del sindicato, que nunca había participado en proyectos de esta naturaleza, les dieron facilidades para hacer un diagnóstico en base a la relación de los 600 trabajadores sindicalizados de SITRACOMY lo que permitió que el CID pudiera elaborar el proyecto.

¹ Según explica Olga Paredes, responsable del CID en Cajamarca esta actitud se originaba en el hecho que el CID había trabajado otros proyectos de emprendimientos juveniles con el apoyo de ALAC, asociación financiada por MYSRL.

La motivación del Sindicato también se debía a otros factores: (i) muchos trabajadores habían realizado inversiones y negocios fallidos con los ingresos que perciben de la distribución de utilidades de MYSRL por no tener conocimientos de gestión empresarial y financiera, y (ii) que la empresa había iniciado un programa de incentivos para la desvinculación laboral o algunos despidos a contingentes de trabajadores². Frente a estas circunstancias, el CID les propuso diseñar una propuesta de reconversión laboral que pudiera atender las necesidades de los trabajadores para gestionar e incrementar sus ingresos cuando estos se desvinculaban de MYSRL.

5.1.2 Perfil de los beneficiarios del proyecto

Para conocer si los objetivos y la metodología seguidos en los componentes fueron los más pertinentes a los beneficiarios, es necesario identificar cuál es su perfil y características. Los beneficiarios del proyecto³ son los trabajadores afiliados a SITRACOMY y sus familiares directos en el ámbito de la provincia de Cajamarca⁴ y su perfil es el siguiente:

- a) El 60% de los beneficiarios son los familiares registrados de los trabajadores, particularmente las esposas y los hijos y menos de la mitad son trabajadores sindicalizados en actividad en MYSRL. Ello explica por qué la mayoría de los beneficiarios son mujeres (53%).
- b) Desde el punto de vista ocupacional, un tercio de los beneficiarios son amas de casa (trabajadoras del hogar) y un 37% son empleados dependientes varones de MYRSL.
- c) Su nivel educativo es relativamente alto, para el contexto de Cajamarca, pues el 61.5% han cursado estudios superiores universitarios o técnicos, particularmente entre los hombres donde la proporción de hombres con algún tipo de educación superior (68.5%) es mayor que en las mujeres (55.4%). Este nivel de educación contrasta con el bajo nivel de educación de muchas de las amas de casa de origen rural, alguna de ellas sin instrucción alguna.
- d) El beneficiario tiene un promedio de 40 años de edad, los hombres ligeramente por encima (41 años) de la edad promedio de la mujer (40 años), y los beneficiarios más educados (39 años) son más jóvenes que los menos educados (41).
- e) El 45% de los beneficiarios al inicio del Proyecto tenía un negocio en funcionamiento, de estos la mayoría (26.9%) eran liderados por mujeres. De estos negocios preexistentes al proyecto, el 16% eran formales y el restante 29% eran informales, la mayoría de negocios informales también eran de las mujeres.
- f) El 94.2% de los beneficiarios declaraba que tenía disponibilidad de recursos económicos para iniciar un negocio, con o sin un negocio en marcha. Las mujeres que tienen negocios actualmente y los hombres que no los tienen son los que muestran mayor disposición a invertir en un nuevo negocio.
- g) La disponibilidad de recursos económicos para crear un negocio no significa que tengan acceso al crédito; sólo el 37.2% de los beneficiarios señalaba que tenía acceso a un préstamo y el 54.5% no tiene acceso al crédito. Ello indica que para la mayoría de los beneficiarios los recursos económicos para iniciar los negocios provienen de sus ahorros y/o eventualmente de los ingresos actuales de la minería. Aquí hay una diferencia de género: los hombres tienen más acceso al crédito que las mujeres. En otras palabras, cuando el hombre piensa en la disponibilidad de recursos económicos, busca más gestionar un préstamo, mientras que en el caso de la mujer, está pensando en usar sus ahorros para un nuevo negocio.

² Hubo dos esposas de trabajadores que ya no son empleados de MYSRL que ganaron el capital semilla y fueron apoyadas para desarrollar sus negocios.

³ Considerados beneficiarios desde el momento en que se registran para participar en las actividades del proyecto en el Componente 1.

⁴ Una descripción detallada del perfil de los beneficiarios en el Anexo 2.

- h) La participación mayoritaria de las esposas de los trabajadores es resultado de una combinación de circunstancias y factores diversos y a veces contradictorios. Muchos trabajadores han alentado la participación de sus esposas en el proyecto como estrategia para mejorar sus ingresos familiares y optimizar la rentabilidad de sus inversiones; otros trabajadores han tenido resistencias iniciales a la participación de sus esposas por típicos prejuicios culturales que circulan en el ámbito minero. De cualquier forma, los difíciles horarios de los trabajadores en actividad dificultaron una participación más continua en los cursos y asesorías del CID y generaron un nivel de deserción, a pesar de los esfuerzos del CID por adaptar los horarios de los cursos a los trabajadores.

5.1.3 Sobre la pertinencia de la estrategia de focalización



La estrategia de focalización del proyecto para seleccionar a los beneficiarios es el objetivo central de las actividades del Componente 1, que se visualiza en el gráfico adjunto.

- a) Con el padrón de trabajadores que proporcionó el SITRACOMY, el CID invitaba a los trabajadores y los familiares con residencia en Cajamarca para charlas informativas y de sensibilización para explicarles en qué consistía el proyecto. Fueron 259 personas sensibilizadas y de estas, se inscribieron 156 participantes, en el momento de las charlas o en el momento de la visita de una promotora que les ayudaba a llenar la ficha de inscripción.
- b) La ficha de inscripción se llena en una entrevista donde se levanta información del perfil del emprendedor, datos personales, del negocio y del entorno familiar. En la ficha de inscripción hay una separación entre el negocio en idea y el que está creado. Generalmente en esta ficha las personas no dicen todas sus experiencias empresariales pasadas y no revelan o subestiman los ingresos personales o de su negocio, por desconfianza.
- c) Después del registro, 102 personas participaron en el curso de planes de negocios. Ha habido 7 cursos de planes de negocios (20 horas c/u), por tandas de 15 a 14 participantes. De los talleres, los beneficiarios salían con una idea de negocio, luego había un asesor que los ayudaba a desarrollar su plan de negocios. De los 102 beneficiarios que participaron en el curso, 69 terminaron sus planes de negocios y los presentaron frente a un jurado constituido por instituciones y personalidades del sector público y privado⁵. Entre el proceso de elaboración de su plan de negocio y la exposición del plan de negocios ante el jurado, los emprendedores pasan un proceso de selección que usa como filtro el test de competencias emprendedoras personales.
- d) El jurado en mención, hizo una evaluación de cada plan de negocio ponderando aspectos como: (i) que el negocio sea viable, (ii) que sea un negocio rentable, (ii) la coherencia entre la persona y el negocio (que su formación y lo que hacen sean compatibles con el negocio) y además, (iv) si conocían su negocio (la exposición del plan busca verificar esto). Luego calificó y seleccionó 52 planes de negocios para el otorgamiento del capital semilla y la capacitación y asistencia técnica para la creación de nuevos negocios o el fortalecimiento de los negocios en

⁵ El Jurado estaba conformado representantes del Sindicato, de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, de la Municipalidad de Cajamarca y del Scotiabank.

marcha. Los consejos del jurado con experiencia empresarial ayudaba a perfilar mejor el plan de negocios.

- e) Uno de los retos mayores para los participantes que causaba temor e inseguridad, fue la exposición de su plan de negocios ante el jurado para poder obtener el capital semilla. Sobre todos para las mujeres emprendedoras de origen rural, por las escasas posibilidades que han tenido de comunicarse en público presentando sus ideas de negocios; sin embargo después de la entrevista había confianza y satisfacción⁶.

Como se puede apreciar, la estrategia de focalización desarrollada en el Componente 1 del proyecto, ha sido consistente y adecuada para identificar a los emprendedores utilizando criterios claros e instrumentos validados en la experiencia del CID. Sin embargo, posiblemente se requieran ajustes de lenguaje y contenidos considerando el perfil del segmento de esposas de los trabajadores de origen rural y de bajo nivel de instrucción. De otro lado, el limitado tiempo del proyecto para desarrollar estas actividades de focalización y la necesidad de cumplir con metas específicas pueden haber limitado la selección de beneficiarios con perfiles más emprendedores.

El SITRACOMY no tuvo objeciones a que el proyecto estuviera abierto a todos los trabajadores de MYSRL, sindicalizados y no sindicalizados, pero pocos trabajadores no afiliados se acercaban por temor a la empresa. MYSRL no tuvo ninguna participación en el proyecto, porque ni SITRACOMY ni MYSRL se lo propusieron, en el marco de las tensiones de sus relaciones laborales.

5.1.4 Sobre la pertinencia de la estrategia e instrumentos de la intervención

a) Disponibilidad de recursos y capital semilla:

A diferencia de otros grupos metas⁷, los beneficiarios del proyecto manifestaban que no tenían dificultades de disponibilidad de recursos económicos para iniciar o fortalecer su negocio e incluso un tercio de ellos accedía a créditos. Lo que sorprendió al CID fue el nivel de inversión que tienen los negocios en funcionamiento, en comparación de otros públicos de menores ingresos⁸. Muchos de los negocios fortalecidos son microempresas de acumulación o pequeñas empresas.

Si bien el Proyecto preveía dar un capital semilla de S/. 2,000 por cada plan de negocios seleccionado, se optó en algunos casos por reducir el monto del mismo a S/. 1,000 y S/. 1,500 por los importantes montos de recursos propios; lo que permitió adicionalmente otorgar recurso a más planes de negocios.

Los aportes del capital semilla fueron el 11% de los recursos totales, los aportes de recursos propios en efectivo de los beneficiarios fueron el 8% y aportes de recursos valorizados fueron 81% (sobre todo de inversión en infraestructura y activos productivos). En el caso de los negocios creados, los aportes en recursos propios en promedio (S/. 2,031) fueron superiores al capital semilla promedio (S/. 1,788) y al aporte promedio en recurso propios de los negocios fortalecidos (S/. 812). Los aportes promedio de recursos propios valorizados en ambos tipos de negocios fueron altos, especialmente en los negocios fortalecidos (S/. 14,020).

Hay un consenso que los trabajadores mineros tienen capacidad económica para emprender negocios, pero no tienen la capacidad empresarial, se necesita una asesoría y capacitación⁹ para

⁶ Taller en Cajamarca con 6 Beneficiarias para recoger información cualitativa.

⁷ Como sucede con los jóvenes emprendedores populares que ha atendido el CID con mayor frecuencia.

⁸ Hay un beneficiario que tiene una inversión en un hotel en Baños del Inca de 4 pisos según Olga Paredes, Coordinadora de Proyecto del CID

⁹ Entrevista con Juan Navarro, Secretario General de SITRACOMY

evitar muchos casos de malas inversiones. Si bien todos los beneficiarios dicen que fue útil el capital semilla, no fue el factor que los decidió a hacer o fortalecer el negocio. Esto puede tener consecuencias para el diseño de proyecto futuro con este perfil de beneficiarios.

b) Heterogeneidad de niveles educativos de los beneficiarios:

Si bien existía un segmento de trabajadores varones con educación superior, también había un amplio segmento de esposas de los trabajadores de origen rural y personas mayores que tenían un bajo nivel de instrucción o no sabían leer, ni escribir (como las madres campesinas de Granja Porcón). Para una institución como el CID habituada a trabajar con jóvenes más educados, esta circunstancia generó (i) dificultades para desarrollar la idea de negocio y convertirla en plan de negocios y (ii) generó una mayor deserción a los programas. Las mujeres menos instruidas tenían avidez de aprender para emprender su negocio, pero tenían bastantes limitaciones.

Los facilitadores del CID tienen experiencia de trabajar con adultos mayores y de baja instrucción pero dada la heterogeneidad de segmentos de beneficiarios era necesario adaptar mejor los contenidos y metodologías a ese público meta.

c) Pertinencia de los cursos y metodologías:

En los emprendimientos familiares los aspectos críticos son: (i) la distinción entre la familia y la empresa para efectos financieros, organizativos y de formalización legal, (ii) la formalización del negocio, (iii) estimar el punto de equilibrio a partir del cual el negocio es rentable y (iv) las técnicas para identificar clientes y las habilidades para la venta. Las limitaciones de conocimiento en estos aspectos llevan a la informalidad legal y en la gestión empresarial. De allí la relevancia y pertinencia de los cursos de Marketing y Ventas (15 horas), Costos y Presupuestos (15 horas), Formalización e Instrumentos Financieros (15 horas); además de la asesorías que reciben en gestión empresarial (4 horas), marketing (2 horas), Instrumentos Financieros (2 horas) y Alfabetización Digital (2 de horas).

Sin embargo, estos son los temas más complejos desde el punto de vista del proceso de enseñanza - aprendizaje y de la asesoría personalizada, porque inciden (i) en el manejo de ciertas operaciones y herramientas matemáticas básicas en la que los beneficiarios tienen una deficiente formación por la calidad de la educación rural y, (ii) en procedimientos legales y tributarios complicados.

La metodología del CID es valorada positivamente por los beneficiarios porque se adaptan a la realidad, usan un lenguaje bastante asimilable¹⁰, buscan motivar y generar confianza¹¹, tiene un buen nivel de organización y puntualidad y porque realizaban trabajos grupales como parte de las dinámicas en clase y las asesorías grupales. Los aspectos críticos de los cursos mencionados están relacionados a los aspectos matemáticos de los cursos de costos y finanzas (“No se entendía la parte numérica”) y que había demasiada teoría y faltaban casos prácticos y ejemplos de negocios exitosos.

La motivación principal de los beneficiarios encuestados por las que participaron en los cursos y asesorías del proyecto fue porque querían adquirir nuevos conocimientos y en segundo lugar porque tienen habilidades o hay oportunidades en el negocio que están desarrollando¹².

Los beneficiarios perciben que la capacitación recibida les ayudó principalmente a mejorar el desempeño de sus negocios y valorar la importancia de la capacitación. En segundo lugar,

¹⁰ Fernando Anselmi, Gerente Scotiabank

¹¹ Mirtha Donayre Municipalidad de Cajamarca

¹² Encuestas realizadas a 22 beneficiarios del Proyecto (ver cuadro 11 del Anexo 4)

consideran que la capacitación se adecúa a lo requerido por el mercado y que tenía una metodología adecuada y práctica. Lo que menos valoran de la capacitación es el tiempo de duración de los cursos y los horarios de los cursos¹³. Los trabajadores disponían de poco tiempo por sus jornadas de trabajo y por ello el CID tuvo que adaptar los cursos a jornadas especiales.

d) Cuestiones de Género:

La participación de las esposas de los trabajadores en el proyecto ha sido alentada por unos trabajadores y desalentada y controlada por otros. Los negocios en funcionamiento que fueron fortalecidos por el proyecto, correspondían a la pareja, pero era la esposa la que dedicaba más tiempo en la práctica a la atención del negocio. En el caso de los nuevos negocios liderados por mujeres, existía relativamente más autonomía de las mujeres para impulsar el negocio y tomar las decisiones. En varios casos los emprendimientos nuevos o en funcionamiento eran fruto de la decisión del trabajador, donde la participación de la esposa se limitaba a trabajar en el negocio.

La dificultad de la mujer rural para la comunicación verbal y escrita, más aún para expresarse en público, por las limitaciones educativas y la falta de oportunidades, es una barrera para el desarrollo personal de la mujer y sus emprendimientos¹⁴. El traslado de los problemas de pareja al ámbito del emprendimiento, e incluso casos de violencia doméstica, han merecido la atención y consejería de las facilitadoras del CID, acción necesaria más allá de los límites del proyecto. Esto ha sido posible por la participación de facilitadoras mujeres del CID que podían generar un mayor clima de confianza frente a las emprendedoras¹⁵.

e) Relaciones con el Sindicato:

El Sindicato SITRACOMY no había trabajado en la promoción de los emprendimientos de sus afiliados y sus familias y por ello inicialmente tenían bastante desconfianza frente al CID. Lo que cambió su actitud fue la gran acogida del proyecto entre las familias y la estrategia del CID de invitar a la Junta Directiva a las actividades de otros proyectos que venían ejecutando.

Posteriormente, lograron el involucramiento y el respaldo de la Junta Directiva de SITRACOMY en los procesos de información a los trabajadores, en la selección de los ganadores del concurso.

f) Potencial de los emprendimientos creados o fortalecidos

Los emprendedores de los negocios en marcha que fortaleció el CID ya tenían una experiencia en el mercado, inversiones importantes y rentabilidad comprobada. La apreciación de los entrevistados es que la mayoría de los negocios de comercio no tienen potencial de crecimiento, mientras que los negocios de producción cuentan con un mercado local (cuyes y derivados lácteos) y los negocios de servicios han desarrollado innovaciones que les dan viabilidad (alquiler de maquinaria pesada y camionetas, importación de ropa de Canadá, alquiler de cancha deportiva y kiosko de golosinas en esa cancha).

¹³ Ver cuadro 10 del Anexo 3

¹⁴ Hubo un caso en las sustentaciones del plan de negocios donde el hombre le dijo al jurado que no creía que las mujeres podía hablar y que él se encargaba de sustentar. Los hombres no daban ánimos sino que controlaban la situación de la mujer.

¹⁵ “Hemos tenido que ser psicólogas y ver temas personales. Los trabajadores tienen inseguridades frente a sus esposas por sus periodos de ausencia del hogar. Muchas mujeres se veían afectadas por los comportamientos machistas de sus esposos. Terminamos siendo sus abogadas, sus consejeras, asesoras espirituales” señalaban las facilitadoras Carmen Gálvez y Mónica Laiza.

5.2 Eficacia

a) Sobre el cumplimiento de las actividades:

La entidad ejecutora ha cumplido las actividades y superado las metas propuestas, a pesar de lo limitado del plazo del proyecto (10 meses) como se puede apreciar en el siguiente cuadro

Cuadro 2: Nivel de cumplimiento de las metas programadas por componente y producto

Definición del Componente	Producto	Meta Total	Meta lograda	Alcanzados al 100%
Componente 1: Financiamiento de capital semilla para emprendimiento	100 usuarios capacitados en la elaboración de Plan de Negocio.	100	102	102%
	72 usuarios son asesorados para la realización de su Plan de negocios.	72	85	118%
	60 Planes de negocios presentados.	60	69	115%
	48 Planes de negocio cofinanciados por el proyecto en el marco del Concurso Haz Realidad Tu Negocio.	48	52	108%
Componente 2: Desarrollo y potenciación de capacidades del emprendedor	48 Usuarios capacitados en Marketing	48	53	110%
	48 Usuarios capacitados en Formalización y Finanzas	48	52	108%
	48 Usuarios capacitados en Costos y Presupuestos	48	52	108%
Componente 3: Acompañamiento estratégico para acelerar el proceso de consolidación y crecimiento de negocios	48 Usuarios consolidan sus negocios con asistencia técnica en gestión empresarial	48	52	108%
	48 Usuarios reciben asistencia en finanzas (Gestión Financiera).	48	52	108%
	48 Usuarios reciben asistencia en Alfabetización Digital (gestión Empresarial).	48	52	108%

b) Sobre la ejecución del presupuesto:

La ejecución del presupuesto se realizó de acuerdo a los plazos y en función de los entregables establecidos, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro 3: Ejecución presupuestal al último entregable

Resumir datos de programación presupuestal	Total según convenio (S/.)	Total programado al entregable (S/.)	Total ejecutado al entregable (S/.)	Avance en relación a lo programado (%)
Fondoempleo	257,773.0	227,891.82	218,196.78	84.65%
Institución Ejecutora	25,620.00	22,170.00	22,170.00	100%
Beneficiarios	96,000.00	96,000.00	814,199.50	848%
TOTAL	S/.379,373.40	S/.118,347.163	S/.916,153.15	

El CID tiene capacidad y experiencia para administrar el presupuesto del proyecto y los recursos humanos, económicos y de infraestructura adecuados para el desarrollo de los componentes. La contrapartida más importante ha sido la inversión de los beneficiarios en sus propios negocios, posiblemente uno de los pocos casos de proyecto donde la contrapartida de los beneficiarios supera ampliamente la inversión en el proyecto. La inversión social de FONDOEMPLEO ha permitido apalancar 3.7 veces los recursos invertidos.

5.3 Efectos

a) Creación y fortalecimiento de negocios

La creación y el fortalecimiento de los negocios es uno de los principales efectos logrados por la intervención del proyecto. El CID estima que se crearon 26 negocios y se fortalecieron otros 26 negocios.

Sin embargo, de acuerdo al Cuadro 18 del Anexo 7¹⁶ se puede apreciar que existen 12 negocios que se consideran como creados, pero en realidad ya estaban en funcionamiento antes de la intervención (además el nombre del negocio coincide con la idea de negocio propuesta). De otro lado, existen 4 negocios que se consideran como fortalecidos pero que no existían antes o posiblemente no fueron declarados por los beneficiarios.

En realidad, de no aclararse las cifras el recalcu de los negocios creados bajaría posiblemente a 18 negocios y subiría a 34 el número de negocios fortalecidos¹⁷. Este análisis a nuestro criterio no invalida el éxito del proyecto porque los negocios fortalecidos tienen mayor viabilidad.

b) Creación de nuevos empleos

Resulta difícil estimar el número de trabajadores permanentes adicionales que se crearon por efectos del proyecto por falta de información. Definitivamente se crearon 41 nuevos empleos (26 autoempleos y 15 empleos dependientes) y se consolidaron 66 empleos en los negocios en funcionamiento (26 autoempleos y 40 empleos dependientes)¹⁸. En este marco se habría llegado a fortalecer 107 empleos en total, pero no podemos establecer cuantos empleos adicionales se crearon en total. Para una estimación más precisa se debería considerar los efectos en la consolidación del empleo de aquellos 50 emprendimientos que llevaron la capacitación y asesoría en plan de negocios y no recibieron el capital semilla y los servicios específicos posteriores.

c) Aumento de los ingresos neto mensuales

Si bien es cierto los datos de ventas netas promedio de los emprendimientos iniciales son muy limitados (15 datos), el promedio de la ventas netas de los negocios fortalecidos¹⁹ fue de S/. 2,150. En agosto del 2013 se levantó la información de ventas netas promedio de todos los negocios creados y fortalecidos (52 en total). Si bien los 26 negocios fortalecidos tuvieron ventas netas promedio de S/. 2,506, el afirmar que se aumentó los ingresos en 17% es muy prematuro porque el proyecto en agosto estaba en sus inicios y los beneficiarios no habían recibido los servicios especializados de capacitación y asistencia técnica. Los datos de incremento de ingresos netos promedio más certeros deberían hacerse con la información de las ventas netas promedio de varios meses de funcionamiento de los negocios, tratando de desestacionalizar la información.

d) Movilización de recurso propios

Uno de los efectos más destacados y subestimados por el proyecto es haber movilizado los ahorros y las inversiones de los emprendedores de negocios creados y negocios en marcha por sumas significativas. Los recursos en efectivo movilizados entre ambos ascendieron a S/. 73,920 y el aporte de recursos propios de inversiones fue de S/. 729,030. Cifras que sobrepasaron las expectativas del propio CID atribuible a las capacidades económicas de los beneficiarios.

¹⁶ De la Base de datos de beneficiarios proporcionada por el CID.

¹⁷ Cuadro 19 del Anexo 7

¹⁸ Cuadro 20 del Anexo 7

¹⁹ Que son los únicos negocios en los que se puede suponer que hay un incremento de ingresos porque hay un ingreso inicial y un ingreso final.

e) **Mejora de la autoestima de la mujer emprendedora**

El efecto que ha tenido la participación de las mujeres emprendedoras en el proyecto ha permitido su revaloración como mujer, que se sientan escuchadas y que aumente su autoestima. Si bien estos efectos cualitativos no estaban contemplados en el proyecto consideramos que son muy relevantes²⁰ especialmente considerando intervenciones futuras.

f) **Aprendizajes realizados**

Los principales aprendizajes que señalan las beneficiarias emprendedoras se relacionan al tema de la gestión del capital propio y cómo llevar un control de los ingresos y egresos, distinguiendo los distintos tipos de gastos y costos. También aprendieron a hacer publicidad y promocionar su negocio demostrando los principales beneficios y atributos de sus productos, valorando la calidad, precios competitivos y servicios adicionales²¹. Un aspecto que destacaron se refiere a la seguridad en el trabajo y en la casa.

5.4 Sostenibilidad

La sostenibilidad de los emprendimientos creados y fortalecidos depende en gran medida de (i) la naturaleza de los emprendimientos y los emprendedores, (ii) de las condiciones de los mercados (iii) de la continuidad de los servicios empresariales y (iv) del acceso a financiamiento.

Los emprendimientos fortalecidos tienen más potencial de crecimiento futuro porque ya pasaron los tramos iniciales de puesta en operación del negocio y no perecieron en el intento. Los negocios recién creados pueden tener dificultades en su sostenibilidad porque la asesoría y acompañamiento de los negocios es muy importante para garantizar su continuidad y los plazos de acompañamiento después de recibir el capital semilla fueron muy cortos, por las condiciones establecidas por FONDOEMPLEO.

Los negocios de comercio (bodegas, venta de ropa, etc.) tienen menos potencial de crecimiento que los negocios de servicios y producción. Su forma de crecimiento sería ampliando su negocio comercial y aumentando los puntos de venta, para lo que requieren financiamiento. Los negocios de producción como la crianza y venta de cuyes o la producción de derivados lácteos pueden tener sostenibilidad porque se mencionaba que la demanda de estos productos en el mercado era creciente. Sin embargo, también sería importante considerar que los negocios aislados pueden tener menor capacidad de autosostenerse.

La continuidad de servicios empresariales puede contribuir a aumentar la potencialidad y sostenibilidad de los negocios porque el plazo corto del proyecto limitó la consolidación de los negocios.

Esta continuidad podría realizarse articulando a los emprendedores con las políticas locales y regionales del sector público, como la Municipalidad de Cajamarca que tiene algunos programas de promoción del emprendimiento; el CID le ha proporcionado al sindicato la lista de los emprendedores para que hagan el seguimiento.

²⁰ Una señora en la exposición de su plan de negocios señaló “que no era un trasto en la casa, los hijos la revaloran más y ya no es un trasto” de entrevista a Lorena Sandoval, de la Cámara de Comercio y el Jurado.

²¹ “Brindo servicios de fotografía de alta calidad con precios módicos, doy ofertas, reparto a domicilio y atiendo todo tipo de eventos”. “Ofrezco cuyes tiernos, gordos y de buena raza a bajos precios”.

También podría recurrirse al financiamiento de los servicios por la empresa MYRSL, si es que las relaciones entre SITRACOMY y MYSRL mejoraran.

Una tercera vía sería sensibilizar a los propios emprendedores para que contraten servicios de capacitación y asesoría, dadas la disponibilidad de invertir recursos propios en los negocios que manifiestan los propios emprendedores.

Las posibilidades de acceso a préstamos es una vía posible para que potencien el negocio y su sostenibilidad porque los trabajadores tienen ingresos en planilla que respaldan el crédito y muchos de los negocios son de pequeña escala y tienen mercado. Lo importante es facilitarles la asesoría financiera para estos efectos.

6 Conclusiones y Lecciones aprendidas

- 1) El diseño del Proyecto correspondió a las necesidades y preocupaciones que el sindicato SITRACOMY percibía que tenían sus afiliados, en un momento crítico de su relación con MYSRL.
- 2) Los beneficiarios tienen un perfil particular diferente a los proyectos de emprendimientos con jóvenes pobres urbanos: se trata de trabajadores dependientes con escaso tiempo para capacitarse y de una mayoría de esposas de trabajadores, muchas de ellas con bajo nivel de instrucción con disposición a impulsar negocios. Muchos de estos beneficiarios ya han puesto en marcha un negocio o tienen experiencias fallidas de negocios, cuentan con gran disponibilidad de recursos económicos (ahorros e ingresos de la minería) para desarrollar los negocios e incluso tienen cierto nivel de acceso al crédito. Estas condiciones son diferentes a los jóvenes emprendedores urbanos.
- 3) La estrategia de focalización de los beneficiarios desarrollada por el CID es consistente, adecuada, validada y transparente para identificar a los emprendedores. Sin embargo, el proceso de selección de los emprendedores se realizó en un tiempo limitado, pudiendo quedar fuera beneficiarios con perfiles más emprendedores o aceptando a emprendedores con menor potencial.
- 4) Desarrollar un proyecto en alianza estratégica con un sindicato como SITRACOMY es una experiencia completamente innovadora porque supone pasar del discurso de confrontación en el terreno laboral a una lógica de brindar servicios a sus afiliados. De la desconfianza inicial con una ONG como el CID que había trabajado con MYSRL, el sindicato pasó a un esquema de cooperación para satisfacer las necesidades de servicios de los afiliados y sus familias.
- 5) MYSRL no tuvo ninguna participación en el proyecto, porque ni SITRACOMY ni MYSRL se lo propusieron, en el marco de las tensiones de sus relaciones laborales. MYSRL quien no accedió a entrevistarse con los evaluadores, posiblemente ha perdido una oportunidad de mejorar su clima laboral.
- 6) Los trabajadores mineros y sus familias tienen capacidad económica para emprender negocios pero no tienen la capacidad empresarial, por ello el principal incentivo para participar en este proyecto no es el capital semilla, si no la asesoría y capacitación que le permita disminuir sus malas inversiones, mejorar la gestión de sus negocios y aumentar sus ingresos familiares.

- 7) La heterogeneidad de los niveles educativos de los beneficiarios plantea grandes desafíos para mejorar la pertinencia de los servicios y sus metodologías a las características de diversos segmentos, especialmente las mujeres de origen rural, de mayor edad y menos instruidas.
- 8) A pesar de ello, los contenidos y metodologías propuestos en los servicios de capacitación y asistencia técnica son pertinentes porque apuntan a mejorar el desempeño de los negocios en sus aspectos más críticos a saber su formalidad, la gestión comercial, financiera y administrativa del negocio. En estos dos últimos aspectos, es donde los negocios inicialmente tienen mayor desorganización e informalidad.
- 9) La satisfacción de los beneficiarios respecto a las metodologías, los contenidos y la organización de los servicios es alta, particularmente respecto a los servicios de capacitación y asistencia técnica en plan de negocios. La necesidad de hacer cursos y asesorías menos teóricas, más sencillas, con más ejemplos y trabajos en grupo es una demanda de las esposas de los trabajadores; la necesidad de adaptar los cursos a horarios más adecuados es una demanda de los trabajadores.
- 10) Los prejuicios culturales, la desconfianza y la exclusión social de la mujer es una traba para darle un papel más autónomo, relevante y protagónico a la mujer emprendedora. El emprendimiento es una vía de desarrollo de capacidades, mejora de la autoestima y de mejora de la contribución de la mujer en la unidad familiar empresarial.
- 11) La comprensión espontánea del CID de estos aspectos de género no contemplados en el proyecto ha facilitado la inclusión de las mujeres emprendedoras incluso con apoyos personales necesarios de las facilitadoras del CID más allá de lo previsto.
- 12) Los emprendedores de los negocios en marcha que fortaleció el CID ya tenían una experiencia en el mercado, inversiones importantes y rentabilidad comprobada. Esta realidad facilitó la promoción de los negocios. Los negocios de producción y servicios tienen mayor potencial de crecimiento que los negocios de comercio por el crecimiento de los mercados y las innovaciones desarrolladas.
- 13) El proyecto se ha realizado de manera eficaz y eficiente, ejecutando las actividades programadas en los plazos previstos y superando las metas de todos los indicadores.
- 14) El plazo de ejecución de proyectos de promoción del emprendimiento ha sido sumamente limitado por las indicaciones de FONDOEMPLEO. Este hecho tiene influencia decisiva en la calidad de la selección de beneficiarios, en el nivel de acompañamiento y el desarrollo de otras actividades que aumenten la sostenibilidad de los emprendimientos.
- 15) El principal logro del proyecto en términos de efectos ha sido la creación de nuevos negocios y el fortalecimiento de los ya existentes. Quedan dudas sobre cuántos negocios realmente se crearon porque las estadísticas indican un mayor número de negocios pre-existentes a la intervención. De confirmarse esta hipótesis, estaríamos frente a un programa de promoción de la micro y pequeña empresa con una metodología adaptada de la promoción de emprendimientos.
- 16) Los efectos en la generación de nuevos empleos y el aumento de los ingresos netos es presumible pero no se ha podido constatar por la carencia de información y por lo corto del tiempo para evaluar mejoras substantivas en los emprendimientos.
- 17) La estrategia de sostenibilidad prevista por el CID supone la articulación de los negocios creados o fortalecidos de los trabajadores y sus familiares a las iniciativas públicas de promoción del emprendimiento, con la participación y compromiso activo del sindicato. Lo importante es que los emprendedores puedan acceder a servicios pertinentes y relevantes del nivel de los suministrados por el CID. La capacidad económica de este grupo especial de emprendedores puede abrir el campo para un mercado de servicios locales financiado por los propios emprendedores.

- 18) Debería haber un aumento del capital semilla. No debería haber un proyecto para los familiares de los trabajadores, que ya tienen un respaldo y no son tan pobres. Debería invertirse en proyectos que tengan menos economías.

7 Recomendaciones

- 1) El diseño inicial del proyecto debió considerar la realización de un diagnóstico de mayor profundidad que permita identificar tempranamente el perfil de los trabajadores sindicalizados y sus familias y las ventajas de trabajar con un grupo de estas características para generar emprendimientos sostenibles con potencial de crecimiento. La identificación temprana de factores de éxito en los beneficiarios como la existencia de un grupo importante de negocios en marcha, su disponibilidad de recursos de los emprendimientos y la capacidad de endeudamiento podría haber ayudado a adaptar mejor el capital semilla y los servicios del proyecto.
- 2) Un proyecto de promoción del emprendimiento debe ejecutarse en plazos mayores a 12 meses (de 2 a 3 años) que permitan realmente desarrollar una estrategia de intervención más intensiva que garantice emprendimientos de mayor potencial de crecimiento, es decir, con niveles de focalización más exigentes, con servicios de asesoría y acompañamiento más prolongados y con mayor contenido de innovación.
- 3) La necesidad de incluir un componente de capital semilla debe ser evaluado cuidadosamente en presencia de poblaciones de beneficiarios con el perfil de los trabajadores y familiares del SITRACOMY que cuenta con disponibilidad de recursos y acceso relativo al crédito.
 - a. Una opción es desaparecer el capital semilla y hacer reconocimientos morales.
 - b. También cabe la opción de considerar al capital semilla más que como un recurso para iniciar o fortalecer un negocio, un premio o un reconocimiento social del emprendedor y su familia.
 - c. Otra opción es que en vez de capital semilla, se haga una alianza con una organización de microfinanzas que permita crear un producto financiero que financie el requerimiento reales de los emprendimientos, movilizando los ahorros y sus colaterales (las inversiones muebles e inmuebles).
 - d. Lo que no es aceptable es que como el capital semilla es pequeño y simbólico se incremente su monto para satisfacer necesidades de financiamiento con una donación.
- 4) Es necesaria la segmentación de los beneficiarios para ofrecer servicios diferenciados y a medida de sus necesidades y posibilidades; de esta forma:
 - a. La dificultad de horarios y tiempos para participar en los cursos y asesorías empresariales de los trabajadores dependientes y familiares más calificados, puede suplirse con un programa de capacitación y asistencia técnica que use intensivamente las Tecnologías de Información y Comunicaciones.
 - b. En el caso de los(as) beneficiarios(o) de menor nivel educativo y mayor edad es indispensable desarrollar los conocimientos y habilidades empresariales a través de talleres vivenciales con dinámicas participativas, lúdicas y visuales, así como con material sencillo y didáctico de soporte. Es también importante involucrar los hijos o hijas mayores de más educación para que apoyen a las madres en los

emprendimientos; quizá el capital semilla o alguna forma de bono de apoyo podría ayudar a incentivar a los más jóvenes a que colabore con el emprendimiento familiar.

- 5) Falta un espacio de socialización de los casos y para que exista el feedback, la capacitación a los asesores es importante. El CID les ha dado capacitaciones a los capacitadores. En marketing y ventas con un experto que hizo un seminario en Lima.
- 6) Es necesario desarrollar competencias blandas, comportamientos y habilidades personales transversales, como liderazgo, autoestima, trabajo en equipo, comunicación, entre otras. Estos programas deben hacerse particularmente con los segmentos de mayores dificultades de integración como las beneficiarias mujeres.
- 7) Es fundamental que los negocios creados y fortalecidos puedan tener experiencias empresariales reales y más complejas en relación con el mercado. Por ello es importante que hombres y mujeres participen en ferias o ruedas de negocios, que hagan visitas comerciales, que se entrevisten con las distintas organizaciones financieras etc.
- 8) El aprendizaje de los aspectos técnico productivos que no provee el proyecto debe ser suplido por pasantías tecnológicas, visitas guiadas a empresas modelo, conversaciones con expertos y especialistas técnicos.
- 9) El reforzamiento de las capacidades estratégicas y gerenciales de los emprendedores debe ser realizado mediante reuniones de aprendizaje o asesorías con mentores, es decir empresarios con amplia experiencia en los negocios y ejemplos a seguir.
- 10) La promoción de la asociatividad, la articulación de los emprendimientos, redes de negocios y la acción colectiva (que es tan propia del mundo sindical), debería aprovecharse para mejorar la competitividad de los emprendimientos creados o fortalecidos. Las actividades anteriores se pueden y deben hacer de manera colectiva y se fomenta la asociatividad. Se podría comenzar apoyando al sindicato para que forme una asociación de los emprendedores del proyecto.
- 11) Un componente o subcomponente del proyecto de promoción del emprendimiento debería fortalecer la capacidad de los sindicatos de ofrecer servicios para promover las iniciativas de generación de ingresos o de emprendimientos de sus afiliados.
- 12) El establecimiento de un componente del proyecto que enfoque transversalmente el tema de la equidad de género y la igualdad de oportunidades, incorporando contenidos y metodologías que estimulen la equidad entre géneros en la familia y en la empresa, que facilite el trabajo conjunto de hombres y mujeres en los procesos de enseñanza - aprendizaje y las asesorías, que destaque la importancia y beneficios para todos de la valoración y empoderamiento de la mujer para mejorar los ingresos y la calidad de vida de las familias y que finalmente pueda abordar de manera preventiva los aspectos familiares que pueden afectar a las mujeres y sus emprendimientos.
- 13) En estos servicios con perspectiva de género deberían ser formados todos los consultores hombre y mujeres de la institución o de futuros proyectos.
- 14) Debería realizarse un levantamiento de información periódico sobre las actividades de los emprendedores y un levantamiento de información específico que permita determinar el impacto en el empleo y en las ventas de los negocios creados y fortalecidos.
- 15) Sería importante promover una nueva alianza entre SITRACOMY y el CID para que se pueda suministrar servicios de capacitación y asesoría a los emprendimientos de los beneficiarios del proyecto y a otros emprendedores o aspirantes a emprendedores vinculados del sindicato, pero con el compromiso de un descuento mensual para cubrir los costos de los servicios.
- 16) Debería promover una reunión entre el sindicato SITRACOMY y MYSRL con la participación del CID y FONDOEMPLEO con la finalidad de exponer la estrategia y los resultados del proyecto en la perspectiva que se desarrollen iniciativas conjuntas a futuro.

8 Anexos

Anexo 1: Agenda y Personas Entrevistadas en Visita de evaluación CID

Día/hora	Entrevista con:	Lugar de reunión	Datos de la Persona
Lunes 26 / 9am	Olga Paredes G. Jefe de Proyecto	Local de SITRACOMY	982798854-rpc
Lunes 26/10am	Ing. Juan Navarro-Secretario General y/o José Rivera- Secretario adjunto	Local de SITRACOMY	976360001-rpc
Lunes 26/11am	Reunión con Consultores	Local de SITRACOMY	Mónica Laiza, Carmen Gálvez, Ivonne Barrantes
Lunes 26/3pm	Reunión Grupo focal	SITRACOMY	Lista de seleccionados
Martes 27/(8:30am)	Mirtha Donayre- Jurado- Especialista de la Gerencia de Desarrollo Económico	Municipalidad Cajamarca	976672467
Martes 27(9:30)	Lorena Sandoval/Empresaria	Gerente General de Mundo Motriz	976331896
Martes 27/11am	Fernando Anselmi/Gerente Scotiabank	Scotiabank	
Martes 27/12 am	Aldo León representante de Relaciones Comunitarias de Yanacocha	Minera Yanacocha	

Elaboración propia.

Anexo 2: Perfil de los Beneficiarios

Cuadro 4: Beneficiarios por género, nivel de educación, y promedio de edad

Género	Medida	Educación secundaria o menos	Educación superior	Total general
Mujeres	Número	37	46	83
	Porcentajes	44.6%	55.4%	100.0%
	Promedio de Edad	40.6	38.8	39.6
Hombres	Número	23	50	73
	Porcentajes	31.5%	68.5%	100.0%
	Promedio de Edad	42.7	39.9	40.8
Total	Número	60	96	156
	Porcentajes	38.5%	61.5%	100.0%
	Promedio de Edad	41.4	39.4	40.1

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID; Elaboración: Propia

Cuadro 5: Beneficiarios por género, categoría ocupacional y nivel de educación alcanzado

Género	Categoría Ocupacional	Educación secundaria o menos	Educación superior	Total general
Mujeres	Sub-total Mujeres	37	46	83
	Empleado	1	9	10
	Estudiante		3	3
	Sin ocupación/buscando trabajo		1	1
	Trabajador independiente	3	12	15
	Trabajador(a) del hogar	32	20	52
	No responde	1	1	2
Hombres	Sub-Total Hombres	23	50	73
	Empleado	19	39	58
	Estudiante		7	7
	Sin Ocupación/Buscando Trabajo		1	1
	Trabajador Familiar No Remunerado		2	2
	Trabajador Independiente	3	1	4
	Trabajador(A) Del Hogar	1		1
Total general		60	96	156

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID; Elaboración: Propia

Cuadro 6: Beneficiarios que cuentan con negocio en funcionamiento por género

Actualmente tienes un negocio en Funcionamiento	Mujeres	Hombres	Total general
No tiene negocio	25.6%	27.6%	53.2%
SI tiene negocio	26.9%	18.6%	45.5%
No contesto	0.6%	0.6%	1.3%
Total general	53.2%	46.8%	100.0%

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID; Elaboración: Propia

Cuadro 7: Beneficiarios que cuentan con negocio en funcionamiento por formalidad y género

Formalidad del Negocio	Negocio en Funcionamiento						Total general	
	No tiene negocio		SI tiene negocio		No responde		Número	%
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres		
FORMAL			11	14			25	16%
INFORMAL			31	15			46	29%
NO TIENE NEGOCIO	40	43			1	1	85	54%
Total general	40	43	42	29	1	1	156	100%
Total general (%)	26%	28%	27%	19%	1%	1%	100%	

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID; Elaboración: Propia

Cuadro 8: Beneficiarios con negocios en funcionamiento y disponibilidad a de recursos para invertir en un negocio por género

Actualmente tienes un negocio en Funcionamiento	Disponibilidad de Recursos Económicos para iniciar un negocio	Mujeres		Hombres		Total general	
		Número	%	Número	%	Número	%
NO	Sub total: No tiene un negocio	40	25.6%	43	27.6%	83	53.2%
	NO	2	1.3%		0.0%	2	1.3%
	SI	36	23.1%	42	26.9%	78	50.0%
	N/C	2	1.3%	1	0.6%	3	1.9%
SI	Sub-total: Si tiene un negocio	42	26.9%	29	18.6%	71	45.5%
	SI	42	26.9%	27	17.3%	69	44.2%
	N/C		0.0%	2	1.3%	2	1.3%
N/C	Sub-total: No contesta	1	0.6%	1	0.6%	2	1.3%
	SI	1	0.6%		0.0%	1	0.6%
	N/C		0.0%	1	0.6%	1	0.6%
Total general		83	53.2%	73	46.8%	156	100.0%

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID; Elaboración: Propia

Cuadro 9: Beneficiarios con disponibilidad a de recursos para invertir en un negocio y acceso al crédito por género

Disponibilidad de Recursos Económicos para iniciar un negocio	Tienes Acceso a un Préstamo	Mujeres		Hombres		Total general	
		Número	%	Número	%	Número	%
NO	Sub total: No tiene disponibilidad	2	2.4%		0.0%	2	1.3%
	NO	2	2.4%		0.0%	2	1.3%
SI	Sub total: Si tiene disponibilidad	79	95.2%	69	94.5%	148	94.9%
	NO	53	63.9%	32	43.8%	85	54.5%
	SI	23	27.7%	35	47.9%	58	37.2%
	N/C	3	3.6%	2	2.7%	5	3.2%
N/C	Sub total: No contesta	2	2.4%	4	5.5%	6	3.8%
	NO	2	2.4%	1	1.4%	3	1.9%
	SI		0.0%	2	2.7%	2	1.3%
	N/C		0.0%	1	1.4%	1	0.6%
Total general		83	100.0%	73	100.0%	156	100.0%

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID; Elaboración: Propia

Anexo 3: Capital semilla y aportes de los beneficiarios

Cuadro 10: Monto de capital semilla asignado a los negocios creado y fortalecidos

Monto de capital semilla entregado	Creado	Fortalecido	Total
S/. 1,000	3	1	4
S/. 1,500	5	3	8
S/. 2,000	18	22	40
Total general	26	26	156

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID; Elaboración: Propia

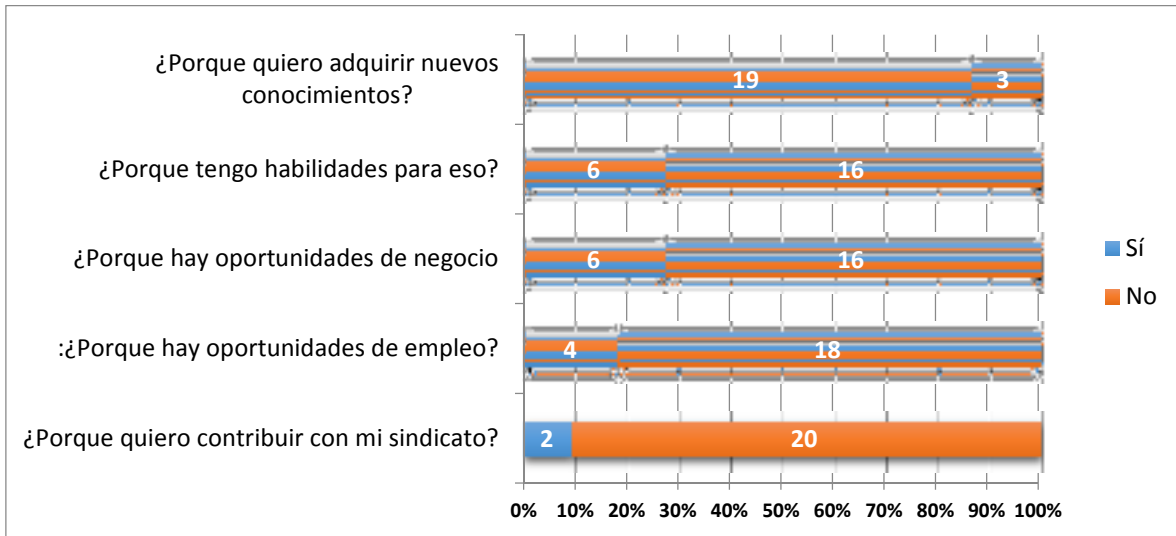
Cuadro 11: Monto de capital semilla, recursos propios o de terceros desembolsados o valorizados

Medición	Valores	CREADO	FORTALECIDO	TOTAL	%
	Número de Emprendedores	26	26	156	
Suma total	Monto de Capital semilla (S/.)	46,500	49,500	96,000	11%
	Aporte de Recursos Propios o de terceros S/.	52,800	21,120	73,920	8%
	Aporte Recursos Propios o de terceros valorizado	339,763	389,267	729,030	81%
	Inversión Total	439,063	459,887	898,950	100%
Promedio por emprendimiento	Monto de Capital semilla (S/.)	1,788	1,904	1,846	11%
	Aporte de Recursos Propios o de terceros S/.	2,031	812	1,422	8%
	Aporte Recursos Propios o de terceros valorizado	13,068	14,972	14,020	81%
	Inversión Total	16,887	17,688	17,287	100%

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID; Elaboración: Propia

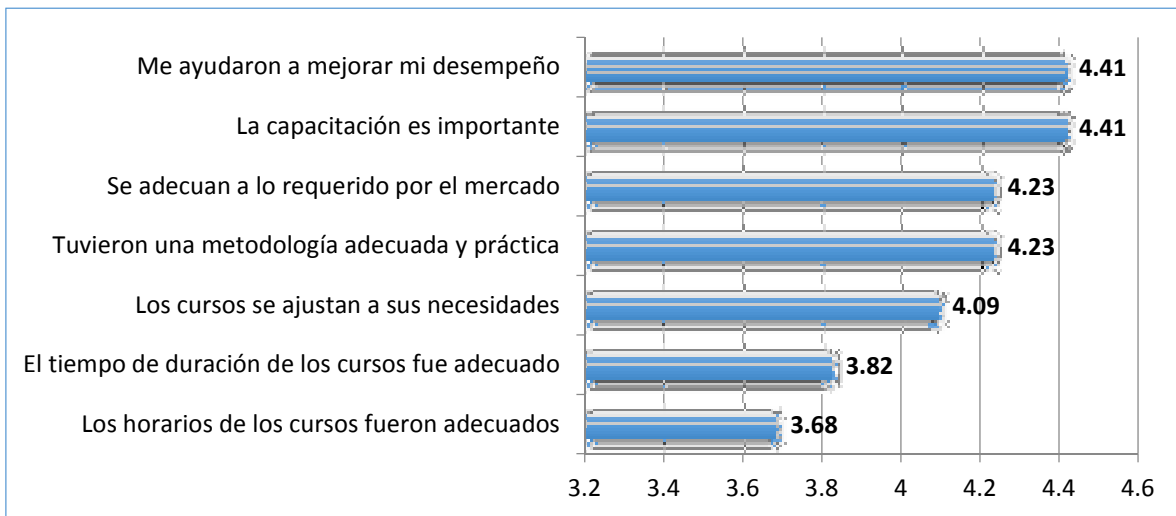
Anexo 4: Percepciones de los Beneficiarios sobre los servicios del Proyecto

Cuadro 12: Razón principal por la que participó en los cursos del Proyecto



Fuente: Ficha aplicada a participantes. Elaboración propia.

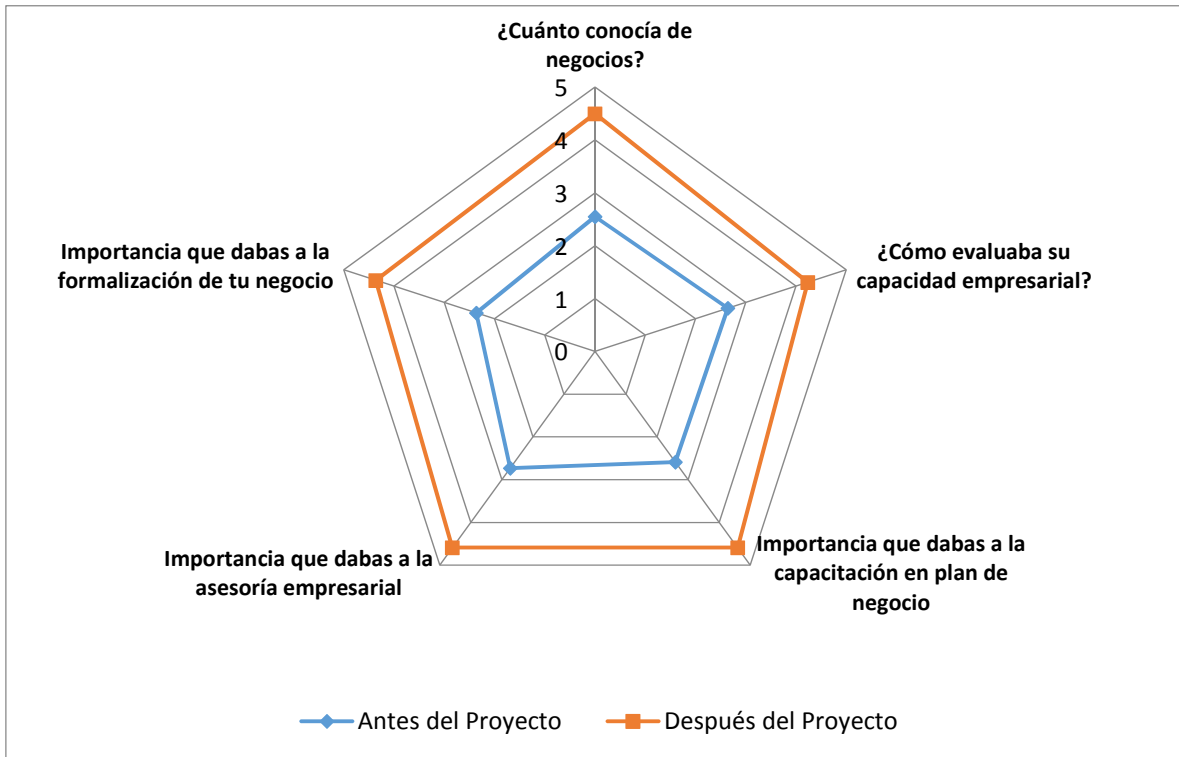
Cuadro 13: Percepciones de los beneficiarios sobre la capacitación recibida



Fuente: Ficha aplicada a participantes. Elaboración propia.

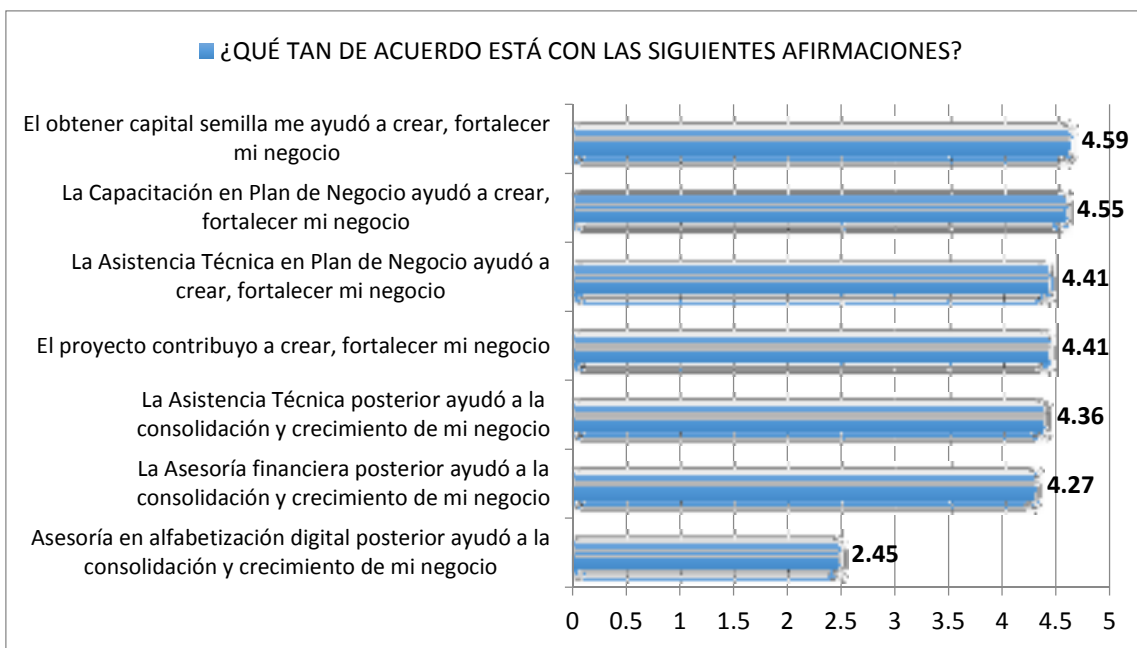
Anexo 5: Percepciones de los Beneficiarios sobre los efectos del Proyecto

Cuadro 14: Efectos percibidos por los beneficiarios en sus conocimientos y actitudes antes y después del proyecto



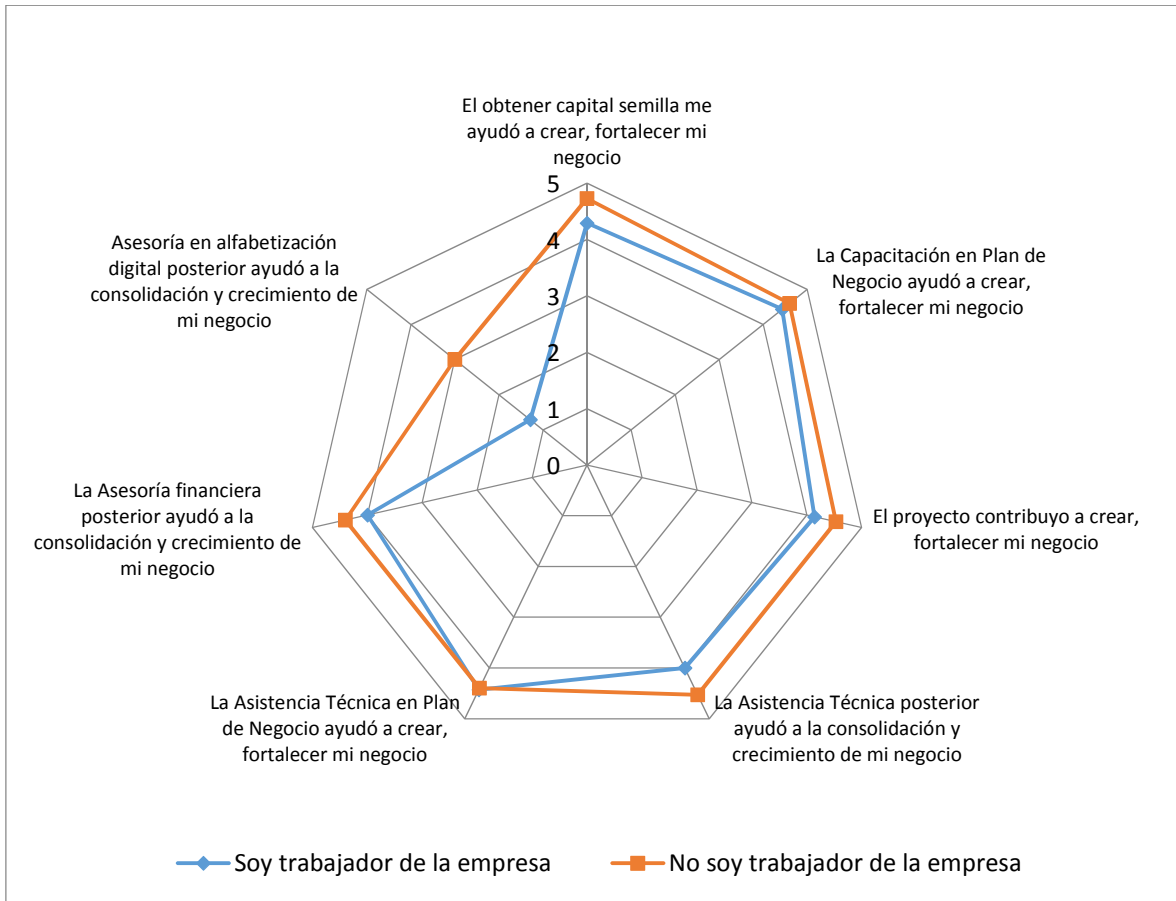
Fuente: Ficha aplicada a participantes. Elaboración propia.

Cuadro 15: Percepción de los efectos de diversos servicios del Proyecto sobre los negocios creados y fortalecidos



Fuente: Ficha aplicada a participantes. Elaboración propia.

Cuadro 16: Percepciones de los efectos de los instrumentos del proyecto en los negocios creados y fortalecidos por tipo de beneficiario



Fuente: Ficha aplicada a participantes. Elaboración propia.

Anexo 6: Negocios creados y fortalecidos

Cuadro 17: Negocios creados y fortalecidos por sector económico

Sector y giro de negocio	Creado	Fortalecido	Total general
SERVICIOS	9	10	19
RESTAURANTE	1	3	4
INSTITUCION EDUCATIVA		1	1
GIMNACIO		1	1
COCHERA		1	1
MENUS		1	1
CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA EL CAMPO		1	1
CONFECCIÓN Y VENTA DE ROPA		1	1
HOSTAL - MANCO CAPAC		1	1
TRANSPORTE	1		1
RESTAURANTE	1		1
ALQUILER DE MAQUINARIA LIVIANA	1		1
EVENTOS SOCIALES	1		1
RESTAURANTE EL TORITO CAMPESTRE	1		1
POLLERIA	1		1
FOTOGRAFIA	1		1
REPUESTOS PARA VEHICULOS	1		1
PRODUCCIÓN	12	6	18
CRianza DE CUYES	3	2	5
PRODUCCION DE YOGURT		1	1
PRODUCCION DE LECHE		1	1
CRianza DE GANADO LECHERO		1	1
TEJIDO EN TELAR		1	1
PRODUCCION DE MIEL	1		1
CRianza DE PATOS	1		1
PRODUCCION DE MIEL DE ABEJA	1		1
TEJIDOS EN LANA	1		1
PRODUCCION DE TORTAS	1		1
CONFECCION DE MUEBLES	1		1
FABRICACION Y VENTA DE CALZADO	1		1
COMPRA Y VENTA DE CUYES	1		1
LECHERIA	1		1
COMERCIO	5	10	15
VENTA DE ROPA INTERIOR AL POR MAYOR		1	1
VENTA DE PRODUCTOS EN CATALOGO		1	1
VENTA POR CATALOGO		1	1
COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS LÁCTEOS		1	1
VENTA DE ROPA		1	1
CRianza DE CUYES		1	1
VENTA DE ZAPATOS Y ROPA		1	1
LICORERIA		1	1
VENTA DE PRODUCTOS DE FERRETERIA		1	1
MARKET		1	1
VENTA DE CAFÉ	1		1
KIOSCO EN CAMPO DEPORTIVO	1		1
IMPORTACIÓN DE ROPA ASIATICA	1		1
COMPRA Y VENTA DE POLLOS	1		1
BODEGA	1		1
Total general	26	26	52

Fuente: Base de datos del proyecto. Elaboración propia.

Anexo 7: Información base para los Indicadores de Propósito

Cuadro 18: Negocios en funcionamiento y negocios creados y fortalecidos

Actualmente tienes un negocio en Funcionamiento	CREADO	FORTALECIDO	No recibió capital semilla	Total general
Si	12	21	38	71
No	14	4	65	83
No contesta		1	1	2
Total general	26	26	104	156

Fuente: Base de datos del proyecto. Elaboración propia.

Cuadro 19: Tabla ajustada de negocios en funcionamiento y negocios creados y fortalecidos

Actualmente tienes un negocio en Funcionamiento	Creado	Fortalecido	No recibió capital semilla	Total general
Si	0	33	38	71
No	18	0	65	83
No contesta		1	1	2
Total general	18	34	104	156

Fuente: Base de datos del proyecto. Elaboración propia.

Cuadro 20: Negocios creado y fortalecidos y su aporte al empleo

Actualmente tienes un negocio en Funcionamiento	CREADO	FORTALECIDO	NO CALIFICÓ PARA EL CAPITAL SEMILLA	Total general
NO				
Número de emprendimientos	14	4	65	83
Número total de trabajadores empleados	0	0	0	0
SI				
Número de emprendimientos	12	21	38	71
Número total de trabajadores empleados	15	40	73	128
No contesta				
Número de emprendimientos		1	1	2
Número total de trabajadores empleados		0	0	0
Total Número de emprendimientos	26	26	104	156
Total Número total de trabajadores empleados	15	40	73	128

Fuente: Base de datos del proyecto. Elaboración propia.

Cuadro 21: Ventas promedio de negocios en funcionamiento al inicio del proyecto

NEGOCIOS APOYADOS	Ventas promedio	Muestra (N°)
CREADO	600	1
FORTALECIDO	2,150	6
DEMÁS EMPRENDIMIENTOS	3,850	8
Total general	2,953	15

Fuente: Base de datos del proyecto. Elaboración propia.

Cuadro 22: Ventas Promedio de Negocios creado y fortalecidos en los 6 meses finales del Proyecto

MESES 2013 - 2014	CREADO		FORTALECIDO		TOTAL GENERAL	Muestra (N°)
	Ventas promedio	Muestra (N°)	Ventas promedio	Muestra (N°)	Ventas promedio	
Agosto	192	26	2,506	26	1,349	52
Septiembre	1,200	6	2,089	9	1,734	15
Octubre	1,588	6	1,854	9	1,748	15
Noviembre	1,188	7	2,019	9	1,687	16
Diciembre	1,272	11	2,927	9	2,016	20
Enero	5,000	1	1,280	2	2,520	3
PROMEDIO TOTAL	1,740		2,112		1,842	

Fuente: Base de datos del proyecto. Elaboración propia.