



Línea de Apoyo a los Trabajadores LAT 1

Estudio de Evaluación

Fortalecimiento de capacidades de gestión empresarial y comercial de pequeños negocios del distrito de Marcona

L-01-03

Consultor: Iván Mifflin

Diciembre 2014

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
Abreviaturas	4
1 Antecedentes	4
2 Descripción del proyecto	5
3 Objetivos del Estudio	6
4 Metodología del Estudio	6
5 Análisis de los resultados:.....	8
5.1 Pertinencia.....	8
5.1.1 Sobre la pertinencia del diseño del proyecto	8
5.1.2 Perfil de los beneficiarios del proyecto.....	8
5.1.3 Sobre la pertinencia de la estrategia de focalización	9
5.1.4 Sobre la pertinencia de la estrategia e instrumentos de la intervención	13
5.2 Eficacia.....	17
5.3 Efectos	18
5.4 Sostenibilidad.....	20
6 Conclusiones y Lecciones aprendidas.....	20
7 Recomendaciones.....	22
8 Anexos	23
Anexo 1: Agenda y Personas Entrevistadas en Visita de evaluación del Proyecto en Marcona – FONDOEMPLEO – CÁRITAS	23
Anexo 2: Beneficiarios Encuestados y participantes del taller cualitativo	24
Anexo 3: Percepción del beneficiario, en una escala de 1 al 5.....	25
Anexo 4: Ficha socio-económica para beneficiarios.....	27

Lista de cuadros

Cuadro 1: Aplicación de Instrumentos de Recojo de información a los actores relevantes del proyecto	7
Cuadro 2: Proceso de desarrollo lógico del proyecto	10
Cuadro 3: Evolución del proyecto y sus principales características.....	11
Cuadro 4: Nivel de cumplimiento de las metas programadas por componente y producto.....	17
Cuadro 5: Ejecución presupuestal al último entregable	18
Cuadro 6: Negocios creados y fortalecidos por sector económico.....	26

Resumen Ejecutivo

El Proyecto “Fortalecimiento de capacidades de gestión empresarial y comercial de pequeños negocios del distrito de Marcona” fue ejecutado por CARITAS Perú a través de CARITAS Ica con el financiamiento de FONDOEMPLEO.

El proyecto se ejecuta en dos componentes básicos: (i) Los trabajadores de la minera Shougang y/o sus familiares implementan sus ideas de negocio con criterios de mercado, (ii) Los trabajadores de la minera Shougang y/o sus familiares aplican elementos básicos de la gestión empresarial en sus unidades 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 SITESHIP, a los responsables de Cáritas, a los facilitadores, a instituciones aliadas como la Municipalidad de Marcona. 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 Independiente de Empleados de Shougang 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 es sumamente heterogéneo por las debilidades de los procesos e instrumentos de focalización ex – ante del Proyecto. El proyecto inició sus servicios con aquellos empleados y familiares cercanos que aspiraban a crear un negocio para luego extenderse a todos los emprendimientos locales de Marcona.

El Sindicato SITESHIP aceptó colaborar con el Proyecto desde el inicio y fue muy proactivo a lo largo de la ejecución porque reconoce que la propuesta de apoyar los emprendimientos favorece a sus afiliados y sus familias.

Los plazos del proyecto (12 meses) para el despliegue de todos los servicios, es muy corto para hacer madurar negocios innovadores, modernos y con alto potencial de crecimiento.

Los servicios, instrumentos y las metodologías empleadas como el GIN, ISUN y MESUN, para crear o fortalecer el negocio combinan capacitación práctica, dinámica y participativa con asistencia técnica personalizada para un público adulto. Este fue el aspecto más fuerte y positivo del proyecto ampliamente aceptado por los beneficiarios. Lo que si fue muy claro es que ha sido más complicada la convocatoria y compromiso de los emprendedores de los negocios en marcha, sean trabajadores de la minera o no lo sean.

La ejecución del proyecto por Cáritas ha cumplido todas las actividades, todos los indicadores y metas propuestas con creces particularmente en el componente 1 de creación de negocios. Al principio hubo demoras en el inicio fruto de la confusión de responsabilidades y de velocidades entre Cáritas del Perú, Caritas Ica y FONDOEMPLEO, pero esto se normalizó. El concepto de Cáritas para la ejecución consistió en contratar a los que saben. Esta estrategia puede ser buena para grandes operaciones pero es importante que las instituciones acumulen capital humano y conocimiento en los campos en los que incursionan. La estrategia de sostenibilidad de los negocios no es muy precisa y en un mercado tan pequeño como Marcona los límites para la expansión de los negocios son fuertes.

Abreviaturas

SITESHIP: Sindicato Independiente de Trabajadores Empleados de Shougang Hierro Perú S.A.A.

IE: Entidad Ejecutora

SOMSHPYA: Sindicato de Obreros Mineros de Shougang Hierro Perú y Anexos

1 Antecedentes

El proyecto L-01-03 “Fortalecimiento de capacidades de gestión empresarial y comercial de pequeños negocios del distrito de Marcona” fue ejecutado por CARITAS Perú a través de CARITAS Ica con el financiamiento de FONDOEMPLEO, y teniendo como contraparte al Sindicato Independiente de Trabajadores Empleados de Shougang Hierro Peru S.A.A. (SITESHIP).

Cáritas del Perú es un organismo de la Iglesia Católica fundado en el año 1955 por la Conferencia Episcopal Peruana con la finalidad de promover e incentivar programas en favor de las poblaciones más pobres y facilitar su desarrollo humano integral basado en los principios cristianos de justicia, solidaridad y respeto a la dignidad humana. Una de sus principales ejes de acción es el de “Desarrollo económico productivo, promoción del trabajo digno y asociatividad”. Este eje busca promover mejores oportunidades económicas a través de la promoción de actividades productivas y cadenas económicas, el fomento del emprendimiento sostenible, el fortalecimiento de capacidades y competencias, así como el desarrollo de mercados locales. En este marco de objetivos y ejes institucionales se inscribe el Proyecto.

Cáritas del Perú es una Red Nacional conformada por Cáritas Diocesanas; la necesidad del proyecto fue evaluado por Cáritas de Ica y validado por Cáritas del Perú la ejecutora directa es la sede de Ica.

El Proyecto inicia sus actividades 01 de Junio del 2013 con la contratación del Jefe de proyecto. Se realizan las coordinaciones con el Sindicato Independiente de Empleados de Shougang para la identificación de los beneficiarios, así como las coordinaciones con la empresa y la municipalidad. El SITESHIP es una organización sindical recientemente formada (tiene apenas 2 años) que cuenta con 264 afiliados del total de 400 empleados y preconiza un estilo de sindicalismo moderno, menos confrontacional que está dispuesto a una negociación colectiva con la Empresa Shougang sin necesariamente recurrir a las medidas de fuerza como las huelgas o paros y sin ninguna pérdida de días laborable que, en cambio, si realiza el Sindicato de Obreros Mineros de Shougang Hierro Perú y Anexo (SOMSHPYA).

2 Descripción del proyecto

La **finalidad** del Proyecto es fortalecer la competitividad del emprendimiento de pequeños negocios gestionados por trabajadores y sus familiares, en el distrito de Marcona.

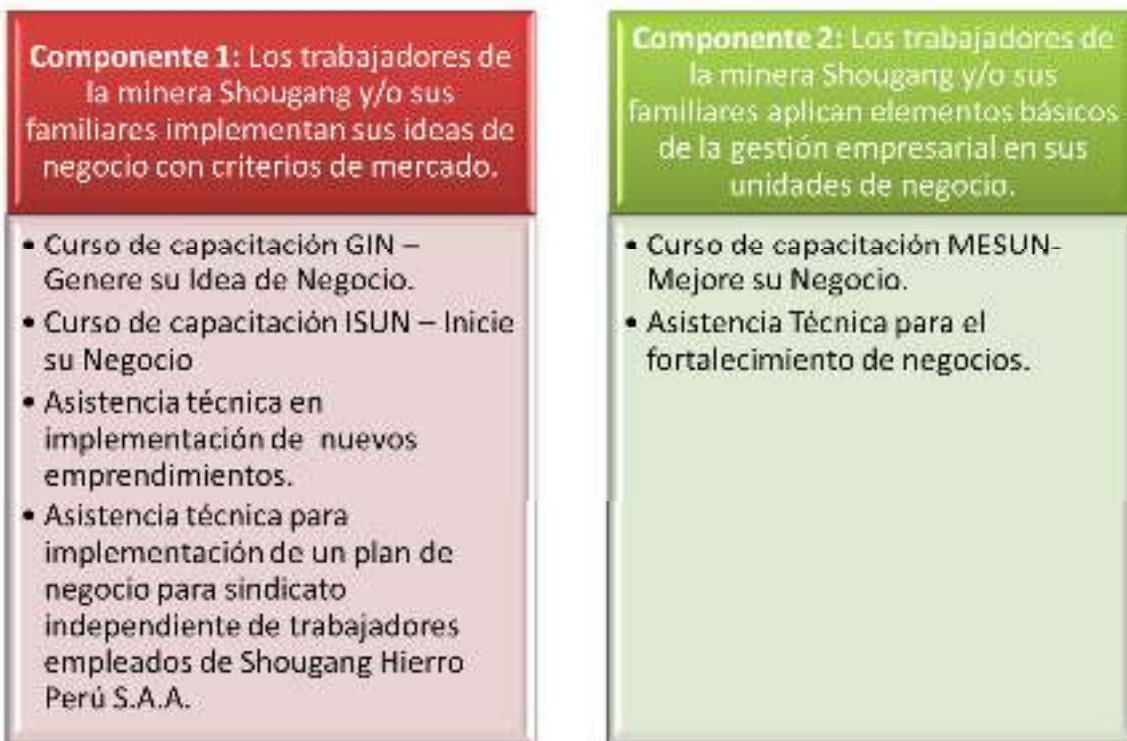
Para tales efectos el **propósito** del Proyecto es fortalecer la competitividad del emprendimiento de pequeños negocios gestionados por trabajadores y sus familiares, en el distrito de Marcona. Ello significa: i) Desarrollar y potenciar capacidades para el emprendimiento, ii) Brindar acompañamiento estratégico para acelerar la consolidación y crecimiento de los emprendimientos y iii) Asesorar en la implementación de emprendimientos y la elaboración de los planes de negocio respectivos.

Para lograr este propósito el Proyecto desarrolla dos **componentes** básicos que muestran los resultados que aspira lograr el proyecto: (i) Los trabajadores de la minera Shougang y/o sus familiares implementan sus ideas de negocio con criterios de mercado, (ii) Los trabajadores de la minera Shougang y/o sus familiares aplican elementos básicos de la gestión empresarial en sus unidades de negocio.

El **primer componente** como se aprecia en el siguiente gráfico se orienta a promover a los emprendedores con ideas de negocios, entre los trabajadores vinculados al Sindicato de Empleados y sus familiares; desarrollar competencias y habilidades para la identificación y generación de sus ideas de negocios mediante la metodología de capacitación “Genere su Idea de Negocio” – GIN de la OIT, y luego de formulada la idea de negocio, desarrollar sus capacidades y acompañarlos con asistencia técnica en el proceso de creación del negocio mediante la metodología “Inicie su Negocio” ISUN de OIT.

Adicionalmente, en este componente el proyecto consideraba brindar la asistencia técnica para la implementación de un plan de negocio para el desarrollo de un taller de confecciones textiles con el apoyo de la Empresa Shougang Hierro Perú S.A.A., que permitiría que el Sindicato suministre ropas industriales que la empresa facilita a los trabajadores, como parte de los Convenios Colectivos suscritos entre ambas partes.

El segundo componente busca promover y desarrollar los negocios en funcionamiento formados por los trabajadores del Sindicato de Empleados y sus familiares; desarrollar competencias y habilidades para la aplicación de elementos básicos de gestión empresarial mediante la metodología de capacitación “Mejore su Negocio” – MESUN de la OIT, facilitando asistencia técnica y acompañando a los negocios para su fortalecimiento empresarial.



3 Objetivos del Estudio

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

- a) Identificar y caracterizar la situación de los beneficiarios de los proyectos LAT (organizaciones sindicales, trabajadores y familiares de los trabajadores) por la intervención del proyecto.
- b) Obtener información de los indicadores de Propósito y Componentes del proyecto por la intervención del mismo.
- c) Identificar el nivel del logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los indicadores de Propósito y Componentes.
- d) 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

- 1) Se realizó una revisión exhaustiva de los documentos que el área de monitoreo de FONDOEMPLEO y la Institución Ejecutora proporcionaron que comprenden:
 - a) Informe del diseño del proyecto.
 - b) Informes de avances de la IE a FE, específicamente al Coordinador de Proyectos de Cáritas del Perú y al Coordinador del proyecto L-01-03.
 - c) Informes de monitoreo y de supervisión de FE.
- 2) Se planificó realizar una entrevista en profundidad a empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos, responsabilidad social empresarial de la Empresa Shougang pero no se logró ninguna respuesta ni cita con la empresa.
- 3) Entrevistas en profundidad a representantes de organizaciones públicas y privadas relevantes, entrevistándose al Gerente de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Marcona.
- 4) Se realizó un Taller 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 del proyecto para los beneficiarios.
- 5) Se aplicaron encuestas a los beneficiarios en los Proyectos que participaron en el Taller Participativo. Para ello se utilizó 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. Se hizo una convocatoria a 18 Beneficiarios al Taller y solo asistieron 7 beneficiario que llenaron la encuesta y 1 beneficiario llenó la encuesta por correo.
- 6) Los trabajadores participantes en el Taller y que a su vez fueron encuestados fueron seleccionados al azar del listado de evaluados presentado por Cáritas del Perú 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	1
	Representantes relevantes del sector público y privado	1	1
	Líderes Sindicales	1	1
Taller participativo	1 Taller con Beneficiarios para información cualitativa	1	1
Encuesta	Beneficiarios encuestados	15	8
Entrevista en profundidad	Entidad Ejecutora	1	2
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

Cáritas diseñó el proyecto considerando el contexto de fuerte predominio de la minería, donde el desarrollo de los emprendimientos urbanos “son una alternativa poco promovida desde el estado y las instituciones privadas, a pesar que se reconoce su valiosa contribución a la generación de empleo e ingreso para los más pobres”¹. Es importante recalcar que Marcona, si bien basa su economía local en el dinamismo de la actividad minera, particularmente de la demanda de bienes y servicios de la empresa Shougang, de sus trabajadores, así como de los proveedores y subcontratistas de la empresa, ha atraído poblaciones de otros lugares que tienen la expectativa de los empleos e ingresos que generan estas actividades y que actualmente se emplazan las zonas más pobres, circundantes de la ciudad.

Cáritas señala que encontró una disposición de la empresa minera y el sindicato de empleados a realizar el proyecto. Por el lado de la empresa Shougang encontraron el compromiso con el desarrollo de capacidades directas y complementarias de sus trabajadores, en contribución con la productividad y competitividad empresarial. Por el lado del Sindicato de Empleados encontraron la preocupación por brindar servicios de fortalecimiento de capacidades a familiares de los trabajadores que lo conforman.

5.1.2 Perfil de los beneficiarios del proyecto

Si bien los beneficiarios del Proyecto² que estableció el diseño inicial eran los trabajadores afiliados al Sindicato de Empleados y sus familiares directos en el ámbito del distrito de Marcona, en la práctica hubo una participación más amplia de otros beneficiarios de la localidad como veremos en la estrategia de focalización. De allí que el perfil de los beneficiarios no corresponde a los trabajadores del Sindicato y sus familiares. 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.

- a) Los trabajadores y sus familiares no han tenido la participación mayoritaria como beneficiarios del Proyecto. La participación de los trabajadores de la empresa Shougang como beneficiarios representan el 16% de los beneficiarios y todos son hombres. El 10% de los beneficiarios son amas de casa, es decir las esposas de los trabajadores. El resto de los beneficiarios son emprendedores y emprendedoras de la comunidad de Marcona.
- b) El 58% de los beneficiarios son mujeres y 42% son hombres; de este universo el 53% de los beneficiarios participó en los curso de capacitación pero no tenía ni idea de negocio ni tampoco un negocio en marcha. Sin embargo, hay un porcentaje ligeramente menor de mujeres (25.6%) que no tiene ni negocio ni idea que de hombres (27.5%). Como veremos esto en parte se explica por la importante cantidad de jóvenes estudiantes que participaron en los cursos del Proyecto.
- c) El 24.5% de los beneficiarios son jóvenes de 25 o menos años, pero con un claro predominio de los hombre jóvenes pues el 40% de los beneficiarios tiene 25 o menos años, mientras que sólo el 16% de las mujeres tiene estas edades. Más bien la mayoría de las mujeres beneficiarias (49%) cuenta entre 36 y 55 años, que

¹ Propuesta Técnica Caritas del Perú, 2013

² Considerados beneficiarios desde el momento en que se registran para participar en las actividades del proyecto.

corresponde fundamentalmente a emprendedoras de comercio o servicios amas de casa que tienen ideas de negocios o ya tienen negocios en marcha.

- d) En efecto, el 40% de los beneficiarios participantes en el Proyecto cuenta con ideas o negocios en funcionamiento, el 54% de las mujeres beneficiarias cuenta con una idea o negocio en firme, mientras que solo el 20% de los hombres tiene idea o un negocio.
- e) Esta composición de los beneficiarios se debe a las alianzas que hizo Cáritas para ampliar la convocatoria para llegar a un número mayor de beneficiarios en el Proyecto, porque se dieron cuenta que no eran suficientes contar con los empleados del Sindicato³.
- f) El beneficiario tiene un promedio de 37.8 años de edad, las mujeres beneficiarias son mayores (40.9 años) que los beneficiarios varones (33.5 años). La mayoría de los beneficiarios tienen estudios de educación técnica y muchos tienen estudios universitarios.

5.1.3 Sobre la pertinencia de la estrategia de focalización

Respecto a la estrategia de focalización del proyecto para seleccionar a los beneficiarios tanto para el Componente 1 (creación de negocios), como el Componente 2 (fortalecimiento de negocios) ha sido bastante flexible y ha evolucionado en función de las necesidades de cumplimiento de las metas del proyecto:

- a) Inicialmente la focalización de los beneficiarios era muy precisa: se trataba de beneficiar a los trabajadores y sus familiares en primer grado de trabajadores de la empresa minera Shougang Hierro Perú S.A.A. El diagnóstico previo que hizo Caritas indicaba que aproximadamente el 20% (388) del total de trabajadores de la empresa minera tenían algunos pequeños negocios en funcionamiento o tenían las actitudes y aptitudes para desarrollar nuevos emprendimientos. Ello significaba que los beneficios de FONDOEMPLEO a través del proyecto no alcanzaban a los trabajadores y familiares de las empresas contratistas y subcontratistas de Shougang, en la medida que no eran aportantes del remanente que genera el financiamiento⁴.
- b) Cáritas tenía el enfoque que la convocatoria a potenciales beneficiarios del proyecto debía ser abierta tanto a afiliados como no afiliados al Sindicato Independiente de Empleados. La Directiva del Sindicato SITESHIP, tuvo un criterio igualmente abierto para que participen no solamente los trabajadores no afiliados a su Sindicato, si no también hacia los trabajadores y familias de los obreros y empleados afiliados a otros sindicatos. Si bien la filosofía del Sindicato SITESHIP era que esta estrategia de apertura podía contribuir a hacer crecer su número de afiliados, la posible participación de los trabajadores, particularmente de los obreros mayoritariamente afiliados al Sindicato de Obreros Mineros de Shougang Hierro Perú y Anexos (SOMSHPYA), ha sido resistida por este último sindicato por las rivalidades inter-sindicales existentes. El SOMSHPYA ha evitado la participación de sus afiliados al proyecto porque tiene la apreciación que el Sindicato SITESHIP ha sido creado con apoyo de la empresa Shougang con la finalidad de dividir el movimiento sindical.

³ En la entrevista con Walter Matos Duran, Secretario general del Sindicato Independiente de Empleados de Shougang los afiliados al Sindicato de Empleados son 264 personas de los 400 empleados que hay en la empresa. De otro lado existen 900 obreros afiliados al Sindicato de Obreros de Shougang según el Secretario General de dicho Sindicato, Manuel Acuña.

⁴ Había un grupo de trabajadores de COPSOL que eran subcontratistas de los services, y algunos de los trabajadores y sus familias querían participar en el proyecto pero no fue posible.

- c) El concepto de familia restrictivo inicial (solo los familiares en primer grado) también ha sido revisado por Cáritas en base a su experiencia de trabajo en el sector minero y rural. Se considera que la forma de organización familiar en espacios como Marcona no se puede restringir a la familia nuclear, porque las lógicas familiares para la generación de ingresos corresponden al concepto de familia extendida y no de la familia nuclear. Ello significa la participación de trabajadores, esposa, hijos, padres, hermanas en el negocio. Una cosa es trabajar en contextos mineros de campamentos y rurales y otra distinta son los espacios urbanos y de ciudades: son otras lógicas familiares. Según Cáritas si no se interviene al nivel de la familia extendida el proyecto no tendría impacto⁵.
- d) Adicionalmente, Cáritas, en alianza con SENATI logró la participación de sus alumnos – sobre todo jóvenes varones - como beneficiarios de los cursos del GIN e ISUN del componente 1 y en alianza con la Municipalidad de Marcona, como parte de un programa de formalización de los comerciantes del Mercado Municipal, se atrajo como beneficiarios a los comerciantes de los puestos del mercado, sobre todo mujeres que tienen negocios de venta de alimentos frescos pero también bazares de ropa, salones de belleza y librerías. Sin embargo es necesario puntualizar que muchos de los jóvenes que estudian en SENATI son hijos de los trabajadores de Shougang y muchos de los comerciantes de puestos en el mercado municipal tienen que ser trabajadores de Shougang o familiares, porque la empresa tiene en concesión al Municipio el área donde está el mercado, porque son propietarios de la zona.

Cuadro 2: Proceso de desarrollo lógico del proyecto



Elaboración propia.

- e) El sindicato estuvo comprometido con el proyecto desde el inicio. Aportaron el local, las oficinas, se comprometieron en las convocatorias. En la primera parte del proyecto que abarca el segundo semestre del 2013 se hizo una difusión a través de los boletines, las asambleas del sindicato, etc. En estas convocatorias han participado

⁵ Entrevista con Juan Gil de Cáritas del Perú

otros trabajadores que no eran del sindicato y sus familias. El proyecto ha elaborado material de difusión con información básica y descriptiva del proyecto. Así también, el Sindicato ha apoyado en las labores de convocatoria de los participantes, a través de publicación de información en sus boletines mensuales. Los cuales son distribuidos entre todos los trabajadores. La jefa de proyecto realizó charlas informativas, así como participó de reuniones con la finalidad de dar a informar acerca del proyecto. En esta etapa el proyecto se concentró en realizar fundamentalmente las actividades de promoción y difusión para la convocatoria a emprendedores sin negocio para el Componente 1, es decir los cursos del GIN y del ISUN.

- f) Hacia la segunda mitad del proyecto desde los meses de Diciembre de 2013 a Febrero de 2014, Cáritas realizó más directamente las estrategias de difusión y promoción del proyecto orientándose a un público más amplio que incluía las empresas contratistas y los services de la empresa Shougang, los trabajadores de estas empresas y emprendimientos locales no vinculados a la empresa minera. Por tales razones realizó actividades de promoción y difusión para la convocatoria de emprendedores con negocios en marcha que puedan participar en Cursos MESUN del componente 2. Para tales efectos las estrategias de difusión se orientaron a participar con cuñas publicitarias y entrevistas promocionales en los medios de comunicación locales como radio y TV, acompañado de invitaciones personalizadas a los dueños de los pequeños negocios de Marcona.
- g) Si bien en ambas etapas se promovió la participación de los emprendedores con idea de negocios o con negocio en marcha vinculados a ambos componentes, sin embargo hubo un cambio de los énfasis entre una etapa y otra. Una de las explicaciones ensayadas es que si el proyecto quería ampliar sus metas y llegar a nuevos emprendedores y a más negocios en marcha se requería ampliar la población objetivo, ensanchar las alianzas a otros actores locales (Municipalidad, SENATI por ejemplo) y modificar las estrategias de promoción como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro 3: Evolución del proyecto y sus principales características

Características	Primera Etapa	Segunda Etapa
Componente Predominante	Componente 1: Creación de Negocios (GIN + ISUN)	Componente 2: Fortalecimiento de negocios (MESUN)
Segmento objetivo	Trabajadores de la empresa (afiliados y no afiliados) y sus familiares directos	Trabajadores de la empresa (afiliados y no afiliados) y su familia extensa y las empresas subcontratistas. Negocios de Marcona no vinculados a la empresa.
Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicato de Empleados • Empresa Shougang 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad • SENATI • Medios de comunicación

Estrategia de promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Folletos de difusión • Boletines mensuales del sindicato • Charlas informativas en Asambleas del Sindicato 	<ul style="list-style-type: none"> • Grabación y difusión de cuñas y entrevistas promocionales en medios de comunicación (TV, radio) • Invitaciones personalizadas a los dueños de negocios
-------------------------	--	---

Elaboración Propia.

- h) Como consecuencia de este esfuerzo conjunto entre Caritas y el Sindicato con un enfoque amplio y flexible en el proceso de focalización y convocatoria de los beneficiarios se logró los siguientes perfiles en cada componente:
- i. En el Componente 1 orientado a la creación de negocios mediante las metodologías del GIN + ISUN: el 70% de los participantes eran vinculados a Shougang y no tenían negocios antes, y el resto eran gente de los contratistas o gente de la comunidad que no tenían nada que ver con la empresa.
 - ii. En el Componente 2 orientado al fortalecimiento de los negocios mediante la metodología MESUN: El 90% eran trabajadores de Shougang y sus familias y había pocos beneficiarios que eran contratistas o servicios de la empresa Shougang.

Como se puede apreciar, la estrategia de focalización desarrollada en ambos componentes no ha sido suficientemente rigurosa para concentrarse en aquellos emprendedores con ideas de negocios o con negocio en marcha que tengan mayor potencial de desarrollo y crecimiento y que garantizan el logro de empleos sostenibles.

Los procesos de evaluación y selección de los beneficiarios no fueron tan estrictos por las dificultades de convocar una masa crítica de potenciales beneficiarios que había propuesto el proyecto. Las dificultades se derivaron de i) la base restringida de empleados y familiares en torno al Sindicato que obligaba a buscar a otros trabajadores no afiliados o que formaban parte de otros sindicatos, a los trabajadores de la empresas contratistas, a los familiares de los anteriores trabajadores y a emprendedores sin vínculos con la empresa minera; ii) las dificultades de tiempos y horarios de los trabajadores para participar en las capacitaciones y asistencias técnicas, iii) los conflictos de los otros sindicatos con la empresa que desencadenaban huelgas que reducían la actividad económica en Marcona, generaban su despoblamiento por el desplazamiento de los familiares a otros lugares de la región Ica mientras durara la huelga e impedían la realización de actividades de promoción.

Sin embargo han contribuido a estas inconsistencias de los procesos de focalización otros factores internos como: i) la falta de experiencia y personal propio entrenado en el manejo metodológico de procesos de focalización y capacitación de emprendedores, razón por la que Cáritas tuvo que subcontratar consultores especialistas en las metodologías GIN, ISUN y MESUN acreditados por la OIT y a facilitadores de instituciones como el CID con experiencia en el campo del emprendimiento⁶; ii) la ausencia de instrumentos de medición de las competencias emprendedoras y/o de evaluación de las capacidades de las personas para el emprendimiento de los beneficiarios participantes, iii) la necesidad de cumplir las metas de números de emprendedores y negocios propuestas en el proyecto y iv) un concepto bastante abierto de inclusión de todas las personas que aspiraran a generar sus ingresos y empleos a través de la creación o fortalecimiento de un emprendimiento.

⁶ Cáritas consideraba sin embargo que el diseño del proyecto demandaba a hacer todo por consultorías

Sin embargo es necesario puntualizar que si bien es cierto los mecanismos de evaluación ex-ante de los beneficiarios eran limitados, los procesos de evaluación ex-post para que los beneficiarios participaran de la asistencia técnica dependían de su desempeño educativo en los cursos de capacitación, como veremos más adelante.

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

a) Segmentos heterogéneos de beneficiarios:

La problemática de la focalización descrita generó una gran heterogeneidad de segmentos de beneficiarios participantes en los dos componentes, que iban desde profesionales independientes hasta pescadores artesanales, pasando por estudiantes, amas de casa, obreros y comerciantes. Esto se expresó en los diversos niveles educativos, edades y géneros de los beneficiarios planteando desafíos para la realización de los cursos de capacitación, las asistencias técnicas y la formulación de los planes (de ideas y de fortalecimiento de negocios).

Esta heterogeneidad puso a prueba las metodologías de capacitación utilizadas como GIN, ISUN y MESUN y demostró su valor y versatilidad para responder a diversos segmentos con un enfoque práctico, con un lenguaje sencillo y con dinámicas participativas orientadas a simular situaciones empresariales en el enfoque de aprender haciendo. A ello se sumó la amplia experiencia y conocimiento metodológico de los facilitadores que realizaron los cursos⁷. El carácter personalizado y a medida de la asistencia técnica permitía trasladar a la práctica los conocimientos de gestión empresarial aprendidos por los beneficiarios con el apoyo de los facilitadores.

La dificultad estuvo presente fundamentalmente en la capacidad de desarrollar la idea de negocio y convertirla en un plan de negocios para los emprendedores de menor instrucción (generalmente mujeres o personas de mayor edad). Sin embargo los facilitadores contratados por Cáritas 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.

b) Limitaciones de tiempo

Una de las dificultades para la ejecución del proyecto se ha debido a las limitaciones de tiempos y horarios de los trabajadores por su trabajo en la empresa minera. Se tenían que organizar los talleres durante los tiempos después del trabajo de los emprendedores. En términos generales el beneficiario era los trabajadores y la familia, los trabajadores tenían el problema de los horarios, viene un consultor para hacer el GIN y los horarios no son los adecuados y no vienen los trabajadores. Cuando tenían menos del 90% de asistencia se tenía una asesoría especializada, incluso los facilitadores hacían asesoría, casa por casa.

c) Pertinencia de los cursos y metodologías:

En el Componente 1 orientado a que los trabajadores de la minera SHOUGANG y/o sus familiares implementen sus ideas de negocio con criterios de mercado, se aplicó el curso Genere su Idea de Negocio - GIN que consta de 05 sesiones de capacitación, con 15

⁷ Entrevista a Juan Marcenaro y Juan Maa expertos en GIN, ISUN y MESUN. Marcenaro es adicionalmente Master Training en MESUN acreditado por OIT y cuenta con reconocimiento nacional e internacional.

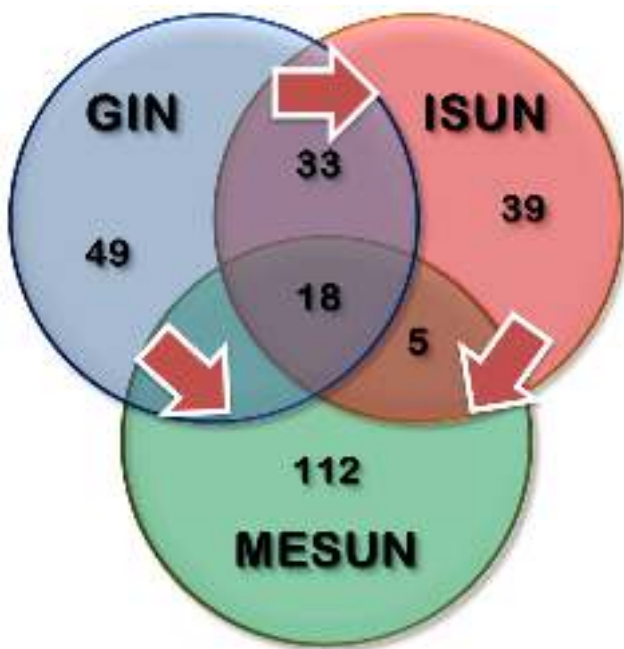
horas en total de duración y el curso Inicie su negocio – ISUN que consta de 08 sesiones de capacitación, con 24 horas en total de duración. Cuando se desarrolla el ISUN el producto era el plan de Negocios

En el Componente 2 dirigido a que los trabajadores de la minera SHOUGANG y/o sus familiares apliquen elementos básicos de la gestión empresarial en sus unidades de negocio, se aplicó el curso de capacitación Mejore Su Negocio – MESUN, que consta de 6 Módulos de capacitación: Mercadeo, Compras, Costeo, Control de Existencias, Registros Contables y Planificación del Negocio; el curso se dicta en 13 sesiones totalizando 39 horas.

La secuencia metodológica del componente 1 suponía que las personas con capacidades emprendedoras y con alguna idea de negocio debían pasar primero por el GIN para perfeccionar la idea y elaborar un plan de negocios, antes de seguir el ISUN que brindaba los elementos básicos para gestionar y poner en marcha el negocio.

Este punto metodológico lo tomó al pie de la letra y hubo un desencuentro entre Cáritas con FONDOEMPLEO, porque no aceptó a algunos beneficiarios del ISUN que no hubieran pasado por el GIN. Fue impasse pero se supero

El componente 2, que busca potenciar los negocios existentes mediante los elementos de gestión que brinda el MESUN, también contó con la participación de beneficiarios que habían pasado inicialmente por el GIN y el ISUN del componente 1.



Elaboración propia.

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 módulos de MESUN mencionados.

Desde el punto de vista del proceso de enseñanza - aprendizaje y de la asistencia técnica individualizada sin embargo, estos son los temas más complejos, 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 básica y, (ii) en procedimientos legales y tributarios complicados.

Las metodologías de la OIT empleadas por Cáritas son ampliamente valoradas e por los beneficiarios porque se adaptan a la realidad, usan un lenguaje bastante asimilable⁸, buscan motivar y generar confianza⁹, 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 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 por querían hacer mejor mi trabajo y certificar sus conocimientos y/o habilidades. En segundo lugar, participaban en el proyecto porque veían en ello nuevas oportunidades de empleo, porque tienen habilidades para el negocio que desarrollan y porque quieren adquirir nuevos conocimientos. Resulta curioso que los beneficiarios encuentren que la existencia de oportunidades en el negocio que están desarrollando no sea la razón principal que los motiva a participar en el Proyecto¹⁰. En otras palabras los beneficiarios ven más al negocio como una oportunidad de tener un empleo (necesidad) que la de obtener una ganancia. La motivación de los emprendedores de Marcona es mejorar sus condiciones de trabajo e ingresos.

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 consideran que la capacitación se adecuaba 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 cursos¹¹. Los trabajadores disponían de poco tiempo por sus jornadas de trabajo y por ello Cáritas tuvo que adaptar los cursos a jornadas especiales.

Respecto a la satisfacción de los beneficiarios sobre la capacitación recibida se evidencia por la pequeña muestra de encuestas tomadas a los beneficiarios que aprecian sobre todo que la metodología fuer adecuada y práctica, que el facilitador usará ejemplos de la realidad y que los materiales y separatas del GIN, ISUN y MESUN fueran claros y sencillos. También valoran el conocimiento del facilitador y su capacidad de comunicarse claramente y de manera sencilla. Los aspectos críticos para los beneficiarios son los problemas de vinculados al tiempo de duración del curso y los horarios poco adecuados¹².

Esta situación se puede verificar por el nivel de participación de los beneficiarios en los cursos. En el GIN los beneficiarios participaron en promedio en 4.6 de las 5 sesiones del curso (92% de asistencia). En el ISUN todos los beneficiarios participaron en promedio en las 8 sesiones del cursos (100% de asistencia). En el MESUN en cambio los beneficiarios participaron en promedio en 3.8 de 13 sesiones del curso configurando el nivel más bajo

⁸ Fernando Anselmi, Gerente Scotiabank

⁹ Mirtha Donayre Municipalidad de Cajamarca

¹⁰ Encuestas realizadas a beneficiarios del Proyecto (ver Anexos)

¹¹ Ver Anexos

¹² Encuestas realizadas a beneficiarios del Proyecto (ver Anexos)

de asistencia (30% de asistencia). La principal razón de la masiva asistencia en los cursos del primer componente de creación del negocio se deriva del interés de los emprendedores más jóvenes y de la mayor disponibilidad de tiempo de los jóvenes y las mujeres amas de casa que fueron la mayor cantidad de participantes en este componente. En el otro extremo los niveles altos de ausentismo de los beneficiarios en los cursos del MESUN se explican por la condición laboral de los participantes: mayoritariamente eran emprendedores con poco tiempo para capacitarse por su dedicación a los negocios o por su trabajo en la empresa Shougang.

d) Relaciones con el Sindicato:

El Sindicato SITESHIP: no había trabajado en la promoción de los emprendimientos de sus afiliados y sus familias y por ello su actitud fue la gran acogida del proyecto entre las familias y se comprometieron activamente en las actividades de promoción del proyecto.

El Sindicato brindó las facilidades logísticas necesarias para la instalación de la oficina y se determinan las estrategias de convocatoria, participación y acciones para lograr los objetivos planteados.

Un aspecto particular del apoyo de Cáritas es que Sindicato de Empleados Independiente de SHOUGANG, participó de los talleres del Curso ISUN, con la representación de 03 familiares de los dirigentes (03 mujeres) que recibieron capacitación y asistencia técnica para elaborar el plan de negocios del Sindicato en el rubro de Confecciones, con la finalidad de dar atención a la demanda identificada en la empresa Shougang. Este punto fue incluido en los puntos de la negociación colectiva porque el sindicato está buscando que la empresa los apoye habilitándoles un local para la actividad productiva textil

e) Disponibilidad de recursos para el inicio del negocio:

Los beneficiarios del proyecto tenían posiciones diferentes respecto al apoyo del proyecto con recursos financieros. Cáritas había optado por no tener un componente de capital semilla, como otros proyectos de emprendimiento, bajo el entendido que los trabajadores no tenían dificultades de disponibilidad de recursos económicos para iniciar o fortalecer su negocio, Sin embargo, para la creación de los nuevos negocios por parte de los familiares de los trabajadores, especialmente los jóvenes y amas de casa, el acceso a recursos financieros fue considerado una limitación para la puesta en operación del negocio. También para muchas microempresas de comercio y servicios en funcionamiento el capital semilla podría haber sido un incentivo adicional para participar más activamente en el proyecto.

Hay un consenso que los trabajadores mineros tienen capacidad económica para emprender negocios pero no tienen la capacidad empresarial, se necesita una asesoría y capacitación¹³ para 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.

f) Potencial de los emprendimientos creados o fortalecidos

¹³ Entrevista con el Secretario General del Sindicato de Empleados

Tanto los negocios creados en el marco del Componente 1 y los negocios fortalecidos en el marco del Componente 2 promovidos fueron negocios de comercio y servicios relativamente simples y dirigidos a la demanda local de bienes y servicios; los giros de negocios más frecuente eran los bazares (de ropa y calzado), los restaurantes y cafeterías, la venta de productos diversos (alimentos balanceados, CD, Golosinas, productos naturales) y el rubro de hoteles.

La apreciación de los entrevistados es que la mayoría de los negocios de comercio y servicios no tienen potencial de crecimiento, y están determinados por el mercado local mientras que los negocios de producción cuentan con un mercado local. Buen parte de estos negocios estaban ubicados en el Mercado Municipal.

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 (12 meses) como se puede apreciar en el siguiente cuadro. Destacan la mayor cantidad de asistencias técnicas realizadas en ambos componentes como demostración de la validez y amplia aceptación de estos servicios para los negocios por crearse o los negocios creados. En el componente 1 se puede apreciar que se rebasaron las metas ampliamente tanto de desarrollar sus ideas de negocios como sus planes de negocio, a diferencia del Componente 2 donde los niveles de cumplimiento son estrictamente los establecidos en los indicadores, demostrando la mayor dificultad de involucrar a los negocios en marcha en el proyecto.

Cuadro 4: Nivel de cumplimiento de las metas programadas por componente y producto

Componente	Producto	Unidad de Medida	Meta Lograda	% de Logro
Componente 1: Los trabajadores de la minera SHOUGANG y/o sus familiares implementan sus ideas de negocio con criterios de mercado.	60 emprendedores cuentan con ideas de negocio	Personas	86	143.33
	60 emprendedores cuentan con planes de negocios.	Personas	79	131.67
	19 emprendedores reciben asistencia técnica e implementan sus negocios.	Personas	31	163.16
	1 organización sindical recibe asistencia técnica grupal e implementa su negocio	Organización	0.4	40.00
Componente 2: Los trabajadores de la minera SHOUGANG y/o sus familiares aplican elementos básicos de la gestión empresarial en sus unidades de negocio.	80 emprendedores cuentan con planes de fortalecimiento de negocio	Personas	80	100.00
	19 emprendedores reciben asistencia técnica e implementan planes de fortalecimiento de negocio	Personas	40	210.53
	1 organización sindical recibe asistencia técnica e implementa su plan de fortalecimiento.	Organización	0	0.00

Fuente: Documentos del proyecto. Elaboración propia

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 5: Ejecución presupuestal al último entregable

COMPONENTE	Presupuesto Total proyectado S/.	Presupuesto Total ejecutado S/.	% de Ejecución con relación al Presupuesto Total
Componente 1:	186,833.00	133,373.14	71.39
Componente 2:	151,756.00	109,847.70	72.38
Manejo de proyecto	138,887.16	118,277.37	85.16
Monto Total de proyecto	666,463.50	530,170.21	79.55

Fuente: Documentos del proyecto. Elaboración propia

Al principio, la institución ejecutora y el proyecto en ejecución no tenía muchas coordinaciones con el Gestor de Proyectos, a pesar que se le había solicitado documentación como curricula del equipo líder, así como la descripción de las características de los productos. Ello se debió principalmente, a que como institución trabajan de manera coordinada con los Caritas que se ubican cerca al ámbito de intervención del proyecto. En este caso en particular con Caritas Ica, y se produjo una descoordinación entre ellos, esto generaba retrasos en la información que debían enviar a FONDOEMPLEO y retrasos de los pagos a los proveedores.

Antes los desembolsos de FONDOEMPLEO eran trimestrales y ahora son desembolsos por entregable, con la propuesta técnica y económica se hace un adelanto, y por cada entregable los desembolsos correspondientes. Cuando tienen saldos en cuenta no les transfieren el desembolso. Cáritas había puesto como aporte de contrapartida el monitoreo por alrededor de S/. 70,000 y entonces no se justificaba poner recursos adicionales para monitoreo. Ellos pusieron movilidad y otros gastos sobredimensionado y no se gastó lo suficiente¹⁴.

Otro aspecto clave de la gestión estaba relacionado con la contratación de los servicios por Cáritas; estos procesos funcionan bien cuando se conocen lo suficiente los procesos, metodologías y se cuenta con capacidad de supervisión. Parece ser que el consenso es que el cambio de la jefa del proyecto fue un problema porque su sucesor no tenía tanta experiencia en el monitoreo cercano.

5.3 Efectos

a) **Indicador 1 :**

El 37% de negocios en marcha gestionados por los beneficiarios del proyecto aplican elementos de gestión empresarial (mercadeo, compras, control de existencias, costos, registros contables)

Este objetivo se logró con creces según Cáritas por el 100% de negocios en marcha gestionados por los beneficiarios del proyecto aplican elementos de gestión empresarial (mercadeo, compras, control de existencias, costos, registros contables).

Lo único que no queda claro son los medios de verificación de la “aplicación de elementos de gestión empresarial en los negocios en marcha.

¹⁴ Entrevista Mery Carranza Gestora de FONDOEMPLEO

b) **Indicador 2:**

El 5% de beneficiarios implementan nuevos emprendimientos

Según la información de Cáritas se superó la meta, que de por sí es modesta en relación a otras experiencias con el logro de un 22.14% de beneficiarios implementan nuevos emprendimientos

PROPÓSITO/ COMPONENTES	INDICADORES DE LOGRO	AVANCE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Propósito: Fortalecer la competitividad del emprendimiento de pequeños negocios gestionados por trabajadores y sus familiares, en el distrito de Marcona	El 37% de negocios en marcha gestionados por los beneficiarios del proyecto aplican elementos de gestión empresarial (mercadeo, compras, control de existencias, costos, registros contables)	Al finalizar el proyecto - En 100% de negocios en marcha gestionados por los beneficiarios del proyecto aplican elementos de gestión empresarial (mercadeo, compras, control de existencias, costos, registros contables).	<ul style="list-style-type: none"> Fichas de Visita Informes de Consultorías Fotografías
	El 5% de beneficiarios implementan nuevos emprendimientos	Al finalizar el proyecto: - El 22.14% de beneficiarios implementan nuevos emprendimientos	<ul style="list-style-type: none"> Fichas de Visita Informes de Consultorías Fotografías
Componente 1 Los trabajadores de la minera SHOUGANG y/o sus familiares implementan sus ideas de negocio con criterios de mercado.	60 emprendedores cuentan con planes de negocios.	Al finalizar el proyecto: - 79 emprendedores cuentan con planes de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de Plan de Negocios. Fichas de Visita Informe de Consultorías
	03 Cursos GIN desarrollados, al finalizar el segundo trimestre.	133% (04) Cursos GIN organizados e implementados hasta el mes de octubre	<ul style="list-style-type: none"> Listas de asistencia Informes de Consultorías Fotografías
	03 Cursos ISUN desarrollados, al finalizar el tercer trimestre	133% (04) de Cursos ISUN organizados e implementados hasta el mes de diciembre	<ul style="list-style-type: none"> Listas de asistencia Informes de Consultorías Fotografías
	19 planes de negocio de nuevos emprendimientos implementados, al finalizar el proyecto.	163.16% (31) Planes de Negocio de nuevos emprendimientos implementados al finalizar el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Fichas de Visitas Informes de Consultorías Fotografías
	01 plan de negocio implementado al finalizar el proyecto	40% Plan de Negocios elaborado para el taller de confecciones textiles	<ul style="list-style-type: none"> Documento de Plan de Negocios.
Componente 2 Los trabajadores de la minera SHOUGANG y/o sus familiares aplican elementos básicos de la gestión empresarial en sus unidades de negocio.	80 emprendedores cuentan con planes de fortalecimiento de negocio.	Al finalizar el proyecto: - 80 emprendedores cuentan con planes de fortalecimiento de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de Plan de Fortalecimiento Fichas de Visita Informe de Consultorías
	04 cursos MESUN desarrollados, al finalizar el proyecto.	125% (05) Cursos MESUN organizados e implementados hasta el mes de febrero	<ul style="list-style-type: none"> Listas de asistencia Informes de Consultorías Fotografías
	20 planes de fortalecimiento de negocio, implementados al finalizar el proyecto.	200% (40) de Planes de Fortalecimiento de negocio, implementados hasta finalizar el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Fichas de Visitas Informes de Consultorías Fotografías

Fuente: Documentos del proyecto. Elaboración propia.

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 por que 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 el crecimiento del mercado y financiamiento.

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. En Marcona esta continuidad podría realizarse articulando a los emprendedores con las políticas de la Municipalidad Distrital, sin embargo la debilidad de la oficina de desarrollo económico era evidente. No existe una oferta local de 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 Independiente de Empleados y la empresa Shougang percibía que tenían sus trabajadores afiliados.
- 2) Los beneficiarios tienen perfiles bastante heterogéneos entre ambos componente y al interior de cada componente se trata de trabajadores dependientes de la empresa Shougang y sus contratistas con escaso tiempo para capacitarse, amas de casa y estudiantes y negocios familiares locales en macha de escaso nivel de desarrollo. Los trabajadores vinculados a Shougang cuentan con disponibilidad de recursos económicos (ahorros e ingresos de la minería) para desarrollar los negocios y los nuevos negocios promovidos por los familiares los negocios locales tienen dificultades de acceso al crédito.
- 3) La estrategia de focalización desarrollada en ambos componentes ha sido errática y no ha sido suficientemente rigurosa en concentrarse en aquellos emprendedores con potencial de desarrollo y crecimiento. Los procesos de evaluación y selección de los

beneficiarios no fueron tan estrictos por las dificultades de convocar una masa crítica de potenciales beneficiarios que había propuesto el proyecto: la base restringida de empleados y familiares en torno al Sindicato, las dificultades de tiempos y horarios de los trabajadores y los conflictos laborales de los otros sindicatos con la empresa y los intersindicales explican ello sumado a la falta de experiencia y personal propio entrenado en el manejo metodológico de procesos de focalización y capacitación de emprendedores, la ausencia de instrumentos de medición de las competencias emprendedoras y la necesidad de cumplir las metas.

- 4) Desarrollar un proyecto en alianza estratégica con un sindicato como SITESHIP es una experiencia completamente innovadora y fue sumamente positiva porque realmente se involucró el sindicato en la promoción y desarrollo del proyecto.
- 5) La Empresa Minera Shougang tuvo una participación inicial en el proyecto, y posteriormente no participó en absoluto, a pesar de las buenas relaciones del Sindicato con la empresa. Un aspecto que la empresa son deja claro es su compromiso real en el proyecto de la empresa de confección textil de ropa industrial que el Sindicato propone desarrollar y donde el proyecto colaboró en su definición. La empresa no accedió a entrevistarse con los evaluadores posiblemente.
- 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 es la asesoría y capacitación que le permita mejorar la gestión de sus negocios y aumentar sus ingresos familiares. Los trabajadores de los proveedores de la mina y sus familiares y los negocios locales no vinculados a la mina posiblemente si necesitan recursos financieros para poner en marcha el negocio.
- 7) A pesar de ello, los contenidos y metodologías propuestos de los servicios de capacitación y asistencia técnica en el marco de los enfoques del GIN, ISUN y MESUN 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. Los beneficiarios aprecian la metodología práctica y con ejemplos locales, la experiencia y la capacidad de los facilitadores y la claridad de los materiales didácticos.
- 8) La satisfacción de los beneficiarios respecto a la asistencia técnica en plan de negocios es también sumamente alta.
- 9) 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. La relación entre Cáritas del Perú y Cáritas Ica sin embargo no siempre es fluida y el centralismo generaron que la ejecución del Proyecto fuera menos eficiente y con retrasos. La subcontratación de consultores puede ser una buena estrategia cuando se tiene gran conocimiento de los procesos y capacidad de supervisarlos. Sin embargo este no fue el caso en Cáritas donde la debilidad del recurso humano era evidente.
- 10) 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.
- 11) 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 cuantos negocios realmente se crearon por que las estadísticas indican un mayor número de negocios pre-existentes a la intervención.
- 12) La estrategia de sostenibilidad prevista por Cáritas es débil pues 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. Sin embargo el mercado de servicios es muy limitado en Marcona, la capacidad del Municipio es limitada y la posibilidad del Sindicato de involucrarse en este proceso es difícil por su propia agenda laboral.

7 Recomendaciones

- 1) El proyecto debió de realizar una focalización más amplia desde el inicio del proyecto haciendo un diagnóstico de mayor profundidad que permita identificar el perfil de los trabajadores de Marcona en general y sus familias, así como los negocios no vinculados a la empresa minera para generar emprendimientos sostenibles con potencial de crecimiento.
- 2) La estrategia de focalización de los emprendedores con idea de negocio o con negocios en marcha es clave para el éxito del proyecto. La identificación de capacidades y competencias en las personas, la disponibilidad de recursos y activos para usarlos en los negocios, los recursos financieros y la capacidad de endeudamiento y redes de relaciones, son factores de éxito de los negocios de los beneficiarios. Esto debe ser evaluado y no debe aceptarse a todo tipo de persona que quiera beneficiarse del proyecto si no tienen algunas de estas condiciones mínimas para el emprendimiento. Es necesario que se cuente y aplique ex – ante con instrumentos precisos de focalización considerando el grupo meta en el que se quiere incidir y no tener una ampliación de criterios a lo largo del proyecto por efectos de la “falta de beneficiarios “para cumplir las metas.
- 3) Un proyecto de promoción del emprendimientos 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.
- 4) La necesidad de incluir un componente de capital semilla debe ser evaluado cuidadosamente en función de los diversos segmentos de los grupos meta. Los trabajadores de las empresas mineras y sus familiares cercanos puede tener mayor disponibilidad y acceso a recursos financieros y no justificar el capital semilla. Sin embargo los contratistas y proveedores de la minera puede ser empresas medianas e incluso pequeñas y sus trabajadores y familiares pueden no contar con recurso financieros suficientes. Claramente la necesidad de financiamiento está presente en los negocios de comercio y servicios no vinculados a la minera
- 5) 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 las propuestas del GIN, ISUN y MESUN responden a la necesidad de 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.

- 6) Es necesario desarrollar competencias blandas, comportamientos y habilidades personales transversales, como liderazgo, autoestima, trabajo en equipo, comunicación, entre otras.
- 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 la realización de 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) 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.

8 Anexos

Anexo 1: Agenda y Personas Entrevistadas en Visita de evaluación del Proyecto en Marcona – FONDOEMPLEO – CÁRITAS

EMPRESA/INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO	TELÉFONO	E-MAIL
FACILITADORES:				
CID – ICA	Edilberto Pérez – ISUN	Coordinador	983279127	edilbertoperez@cid.org.pe
COPEME	Juan Maa – MESUN	Consultor	999980410	alejandromaa@gmail.com
SECTOR				

EMPRESA/INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO	TELÉFONO	E-MAIL
PÚBLICO/PRIVADO:				
Municipalidad de Marcona	Pedro Reyes*	Gerente de Comercialización	961704446	
Radio Estéreo 2000 Marcona	Jesús Palacios**	Gerente	956823431	
ORGANIZACIÓN SINDICAL:				
SITESHPS	Walter Matos	Secretario General	945155577	SITESHP@outlook.es
SITESHPS	Carlos Díaz	Secretario de Defensa	056275793	
OTRAS INSTITUCIONES:				
SENATI	José Morán***	Director	945757775	
SENATI	Sergio Mora***	Profesor	996455357	

*El señor Pedro Reyes, como parte de la organización de actividades de la Municipalidad distrital de Marcona, en el marco de sus acciones para el ordenamiento y modernización del mercado municipal, apoyo en la convocatoria y conformación de grupos de empresarios para los cursos MESUN, así como para los procesos de Asistencia Técnica y Seguimiento para la implementación de Planes de Fortalecimiento.

**El señor Jesús Palacios, como Gerente de Radio Estéreo 2000 Marcona, apoyo en la convocatoria, difusión y entrevistas a los ponentes de los cursos GIN, ISUN y MESUN, y por tratarse de un referente en la zona, su aporte fue valioso.

***Los señores José Morán y Sergio Mora, como parte del programa curricular para los estudiantes de SENATI Marcona, y para estimular y motivar a sus alumnos, apoyaron decididamente en la convocatoria y conformación de grupos para la capacitación a través de los cursos GIN e ISUN. Posteriormente, algunos alumnos continuaron con los procesos de Asistencia Técnica y Seguimiento para la implementación de Planes de Negocio.

Anexo 2: Beneficiarios Encuestados y participantes del taller cualitativo

BENEFICIARIOS CARITAS - SHOUGANG ENCUESTADOS	
Nombres	DNI
1. GERARDO CAMACHO TRUJILLO	22089916
2. REYNA DELGADO FERRO	22043571

3.	LUCIO LUNA HUAMAN	31036972
4.	NICANOR ROJAS	22084097
5.	DORIAN TAPIA GUTIERREZ	22091732
6.	HECTOR BRAVO PEREZ	8603351
7.	ROSA PEREYRA DE MORALES	22087699
8.	EDWIN SALAS VILLAFUERTE	22092945

Anexo 3: Percepción del beneficiario, en una escala de 1 al 5

Variable de clasificación	Calificación
P49. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?	
El proyecto contribuyo a crear, fortalecer mi negocio	4.6
La Capacitación en Plan de Negocio ayudó a crear, fortalecer mi negocio	4.6
La Asistencia Técnica en Plan de Negocio ayudó a crear, fortalecer mi negocio	4.9
La Asistencia Técnica posterior ayudó a la consolidación y crecimiento de mi negocio.	4.4
La Asesoría financiera posterior ayudó a la consolidación y crecimiento de mi negocio	4.4

Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios.

Variable de clasificación	Antes	Después
P48. Percepción respecto a lo siguiente:		
¿Cuánto conocía de negocios?	2.4	4.1
¿Cómo evaluaba su capacidad empresarial?	2.6	4.1
Importancia que le dabas a la capacitación en plan de negocio	4.3	4.6
Importancia que le dabas a la asesoría empresarial	3.8	4.6
Importancia que le dabas a la formalización de tu negocio	3.6	4.6

Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios.

P45. Razones por las que elegido el curso de capacitación	
Porque quiero hacer mejor mi trabajo	4.9
Porque quiero certificar mis conocimientos y/o habilidades	4.9
Porque hay oportunidades de empleo	4.8
Porque hay oportunidades de negocio	4.6
Porque tengo habilidades para eso	4.8
Porque quiero adquirir nuevos conocimientos	4.8

Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios.

P46. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?	
Es importante para mi desarrollo laboral profesional	4.6
Se ajusta a mis necesidades de ser promovido en la empresa	4.3
Me permite buscar un mejor empleo	4.4
Me permite mejorar mis condiciones de trabajo e ingresos	4.8

Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios.

P47. ¿Cuál sería su evaluación respecto del curso del Proyecto?	
La metodología fue adecuada y práctica	4.6
El tiempo de duración del curso fue adecuado	4.3
El horario fue adecuado	4.3
El profesor sabe el tema, se comunica claramente y de manera sencilla	4.5
El profesor usó ejemplos de la realidad	4.6
Los materiales y separatas eran claros y sencillos	4.6

Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro 6: Negocios creados y fortalecidos por sector económico

Negocios creado y fortalecidos	Número
Artesanía	2
Artesanías "Marcona"	1
Artesanías Kets	1
Comercio	20
Bazar	7
Bazar "Andrea"	1
Bazar "La Esquina de los detalles"	1
Bazar "Reyna"	1
Copy Cad	1
Ferretería "Sthefani"	1
Venta de alimentos balanceados	1
Venta de CD	1
Venta de Golosinas	1
Venta de Ollas RENAWARE	2
Venta de productos naturales	1
Verdulería	1
Zapatería	1
Servicios	16
"Gustos y Sabores La Morena"	1
Cabinas de Internet	1
Cafetería	1
Cevichería	1
Clases de Guitarra "Guitarra Fácil"	1
Enseñanza de Tejido y venta de materiales	1
Fuente de Soda "Tutti Fruti"	1
Hostal "Moralitos"	1
Hostal D'Bravo	1
Juguería	1
Lavanderías MAFER	1
Licorería	1
Natural Dent	1
Restaurante	2
Restaurante "Las Delicias"	1
Servicios de Construcción	1

Negocios creado y fortalecidos	Número
(en blanco)	213
(en blanco)	213
Total general	253

Fuente: Documentos del proyecto. Elaboración propia.








Anexo 4: Ficha socio-económica para beneficiarios


Componente C-2: Emprendimiento

Nro. DE ENCUESTA

I. IDENTIFICACIÓN

A. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN			B. NOMBRES Y APELLIDOS DEL BENEFICIARIO		
C. GÉNERO	D. Nro. DNI	E. EDAD	F. FECHA NACIMIENTO	G. Tf. FIJO	H. Tf. CELULAR
Hombre.....1 Mujer.....2			____/____/____		
I. CORREO ELECTRONICO			J. DIRECCION DEL DOMICILIO		
K. REGIÓN	L. PROVINCIA	M. DISTRITO	N. CCPP/ COMUNIDAD		



II. TIPO DE BENEFICIARIO	III. MIGRACIÓN
<p>1. ¿QUÉ TIPO DE RELACION TIENE CON LA EMPRESA?</p> <p>Soy trabajador de la empresa..... 1</p> <p>No soy trabajador de la empresa..... 2  PREGUNTA 4</p>	<p>7. ¿NACÍÓ UD. EN ESTA LOCALIDAD (CC.PP.)?</p> <p>Sí..... 1  PREGUNTA 11</p> <p>No 2</p>
<p>2. ¿ES USTED TRABAJADOR SINDICALIZADO?</p> <p>Sí..... 1</p> <p>No..... 2  PREGUNTA 7</p>	<p>8. ¿EN QUÉ LUGAR NACÍÓ USTED?</p> <p>Región: </p> <p>Provincia:</p> <p>Distrito:</p> <p>CC.PP.:</p>
<p>3. ¿ES USTED DIRIGENTE SINDICAL?</p> <p>Sí..... 1</p> <p>No..... 2  PREGUNTA 7</p>	<p>9. ¿HACE CUÁNTO TIEMPO VIVE EN ESTA LOCALIDAD (CC.PP.)?</p> <p>Años... <input type="text"/></p> <p>Meses... <input type="text"/> SOLO PARA LOS QUE DECLARAN QUE ESTAN VIVIENDO MENOS DE UN AÑO</p>
<p>4. ¿TIENE ALGUNA RELACIÓN DE PARENTESCO CON ALGÚN TRABAJADOR DE LA EMPRESA?</p> <p>Sí..... 1</p> <p>No..... 2  PREGUNTA 7</p>	<p>10. ¿POR QUÉ SE VINO A VIVIR AQUÍ?</p> <p>_____</p> <p>_____ </p>
<p>5. ¿CUÁL ES LA RELACION DE PARENTESCO QUE TIENE CON ESE TRABAJADOR DE LA EMPRESA?</p>	

Esposa(o)..... 1 Hijo(a) 2 Yerno/ nuera 3 Padres / suegros..... 4 Otro pariente..... 5 Otro no pariente..... 6	11. ¿TIENE HIJOS? Sí 1 No..... 2  PREGUNTA 13
	12. ¿CUÁNTOS HIJOS TIENE? Número de hijos <input type="text"/>
6. ¿EL TRABAJADOR DE LA EMPRESA CON EL QUE TIENE RELACIÓN DE PARENTESCO ES AGREMIADO/ SINDICALIZADO? Sí..... 1 No..... 2	13. ¿CUÁL ES SU IDIOMA O LENGUA MATERNA? Quechua.....1 Aymara2 Castellano3 Otro (Especifique)4

IV. EDUCACIÓN FORMAL Y CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

POR FAVOR QUISIERA QUE USTED ME DE INFORMACIÓN SOBRE SU NIVEL DE EDUCACION

14. ¿CUÁL ES EL ÚLTIMO NIVEL DE ESTUDIOS QUE APROBÓ?	15. ¿CUÁL ES EL ÚLTIMO AÑO DE ESTUDIOS APROBADO?	16. ¿ESTUDIO EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA O PRIVADA?		17. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE LA CARRERA, PROFESIÓN UNIVERSITARIA O TÉCNICA QUE HA ESTUDIADO?
		1 Pública	2 Privada	
Sin nivel..... 1		1	2	
Inicial 2		1	2	
Primaria 3		1	2	
Secundaria 4		1	2	
Superior no universitaria..... 5		1	2	
Superior universitaria 6		1	2	

18. USTED HA SEGUIDO ALGÚN CURSO DE CAPACITACIÓN, DIPLOMADO O ESPECIALIZACIÓN, DIFERENTE A LOS CURSOS DEL PROYECTO?	19. NOMBRE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN, DIPLOMADO O ESPECIALIZACIÓN MAS IMPORTANTES QUE SIGUIÓ:	20. FINANCIAMIENTO DEL CURSO					21. ¿OBTUVO DIPLOMA, CONSTANCIA O CERTIFICADO?	
		Financiado por mi	Financiado por la empresa y por mi	Financiado totalmente por la empresa	Financiado por el sindicato	Financiado por terceros (otros)	Si	No
Sí.....1  CONTINUE CON PREGUNTA 19 No2  PREGUNTA 22	1.						1	2
	2.						1	2
	3.						1	2

<p>22. ¿HA APRENDIDO ALGÚN OFICIO A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA EN ALGUNA EMPRESA O TALLER (CAPACITACIÓN NO FORMAL)?</p> <p>Sí..... 1</p> <p>No..... 2 ➔ PREGUNTA 24</p>	<p>V. EMPLEO</p>
<p>23. ¿CUÁL ES ESE OFICIO?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>25. DURANTE LA SEMANA PASADA, ¿TRABAJÓ AL MENOS UNA HORA POR ALGÚN PAGO EN DINERO O ESPECIE?</p> <p><i>Si trabaje</i>..... 1</p> <p><i>No trabaje, pero tenía trabajo</i>..... 2</p> <p><i>No trabaje, pero tenía un negocio propio</i>..... 3</p> <p><i>Busqué trabajo, pero había trabajado antes</i> 4</p> <p><i>Busqué trabajo por primera vez</i>..... 5</p> <p><i>Estudio y no trabajo ni busco trabajo</i> 6</p> <p><i>Solo realice tareas del hogar y no busque trabajo</i>... 7 ➔ PGTA. 32</p> <p><i>Solo vivía de jubilación o renta</i> 8</p> <p><i>Estuve en otra situación</i>..... 9</p>
<p>24. ¿CON QUÉ FRECUENCIA USA EL INTERNET?</p> <p><i>Muy frecuentemente</i>..... 1</p> <p><i>Frecuentemente</i> 2</p> <p><i>Más o menos</i> 3</p> <p><i>Casi nunca</i> 4</p> <p><i>Nunca</i> 5</p>	

<p>26. ¿CUÁL ES LA OCUPACIÓN PRINCIPAL QUE DESEMPEÑO? (Ejemplos: PROFESOR DE EDUCACIÓN SECUNDARIA, ABOGADO, PEÓN AGRÍCOLA, AGRICULTOR, OPERARIO DE MÁQUINARIA PESADA EN MINERÍA, VENDEDOR AMBULANTE DE COMIDA, ETC.)</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">(Especifique)</p>	<p>33. ¿CUÁNTOS NEGOCIOS HA CREADO?</p> <p>Número de negocios que ha creado <input type="text"/></p>															
<p>27. ¿A QUÉ SE DEDICA EL NEGOCIO, ORGANISMO O EMPRESA EN LA QUE TRABAJÓ EN SU OCUPACIÓN PRINCIPAL? (Ejemplos: CONFECCIÓN DE VESTIDOS, CULTIVO DE ARROZ, CRIANZA DE GANADO VACUNO, VENTA DE ABARROTÉS, RESTAURANTE, ETC.)</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">(Especifique)</p>	<p>34. ¿A QUÉ SE DEDICA SU NEGOCIO (MÁS IMPORTANTE)?</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">(Especifique)</p>															
<p>28. EN SU TRABAJO, NEGOCIO O EMPRESA, INCLUYENDOSE USTED, LABORARON:</p> <p>Número de trabajadores <input type="text"/></p>	<p>35. ESE NEGOCIO SE CREÓ:</p> <p><i>¿Antes de estar en el PROYECTO?</i>.....1</p> <p><i>¿Cuándo estaba en el PROYECTO?</i>2</p>															
<p>29. UD. SE DESEMPEÑÓ EN SU OCUPACIÓN PRINCIPAL O NEGOCIO COMO:</p> <p><i>¿Empleado, obrero (público o privado)?</i> ... 1</p> <p><i>¿Trabajador Familiar No Remunerado?</i>.... 2 ➔ CONTINUE CON PREGUNTA 30</p> <p><i>¿Trabajador del Hogar?</i> 3</p> <p><i>¿Empleador o patrono?</i>..... 4</p> <p><i>¿Trabajador Independiente?</i> 5 ➔ PREGUNTA 39</p> <p><i>¿Otro?</i> 6</p> <p style="text-align: center;">(Especifique)</p>	<p>36. ¿CUÁNTOS TRABAJADORES TIENE SU NEGOCIO?</p> <p>Número de trabajadores..... <input type="text"/></p> <p>37. ACTUALMENTE SU NEGOCIO:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">SI</th> <th style="text-align: center;">NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. <i>¿Está constituido como personal natural?</i></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>2. <i>¿Está constituido como persona jurídica?</i></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>3. <i>¿Tiene Licencia de funcionamiento?</i></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>4. <i>¿Otro?</i>.....</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Especifique</p> <p>38. ¿EN QUÉ REGIMEN TRIBUTARIO SE ENCUENTRA SU NEGOCIO? <i>Renta de Cuarta Categoría (independientes)</i>.....1</p>		SI	NO	1. <i>¿Está constituido como personal natural?</i>	1	2	2. <i>¿Está constituido como persona jurídica?</i>	1	2	3. <i>¿Tiene Licencia de funcionamiento?</i>	1	2	4. <i>¿Otro?</i>	1	2
	SI	NO														
1. <i>¿Está constituido como personal natural?</i>	1	2														
2. <i>¿Está constituido como persona jurídica?</i>	1	2														
3. <i>¿Tiene Licencia de funcionamiento?</i>	1	2														
4. <i>¿Otro?</i>	1	2														

30. ¿CUÁL ERA (ES) SU INGRESO TOTAL EN ESA OCUPACIÓN PRINCIPAL, INCLUYENDO HORAS EXTRAS, BONIFICACIONES, PAGO POR CONCEPTO DE REFRIGERIO, MOVILIDAD, COMISIONES, ETC?

Diario..... 1
 Semanal 2
 Quincenal 3
 Mensual 4

S/.

PREGUNTA 32

31. EN SU OCUPACIÓN PRINCIPAL, ¿CUÁL FUE LA GANANCIA NETA EN EL MES ANTERIOR?

(Si sólo recibe ingreso en especie, valorícelo en el recuadro)

Monto S/..

NO SABE/ NO TIENE GANANCIA 1

VII. EMPRESA

32. ¿USTED TIENE CREADO UN NEGOCIO PROPIO?

Sí..... 1
 No, pero pienso crearlo en el corto plazo... 2 **PREGUNTA 39**
 No, y no pienso crearlo..... 3 **PREGUNTA 39**

- Nuevo Régimen Único Simplificado (RUS).....2
- Régimen Especial de impuesto a la Renta (RER).....3
- Régimen General (RG)4
- Otro (especificar)5
- Ninguno6

VI. PROTECCIÓN SOCIAL

39. ¿TIENE SEGURO DE SALUD?

	SI	NO
1 ¿Está afiliado a ESSALUD?	1	2
2 ¿Está afiliado al SIS?	1	2
3 ¿Está afiliado a un Seguro privado?	1	2
4 ¿Esta afiliado a otro tipo de seguro de salud?	1	2

Especifique

40. ¿ESTA AFILIADO AL SISTEMA DE PENSIONES?

	SI	NO
1 ¿Está afiliado a AFP?	1	2
2 ¿Está afiliado a la ONP?	1	2
3 ¿Está afiliado a otro sistema de pensiones?	1	2

Especifique

VIII. CONOCIMIENTO DEL PROYECTO

41. ¿USTED CONOCE EL PROYECTO?

Sí..... 1
 No..... 2

42. ¿QUIÉN LO CONTACTO INICIALMENTE PARA SEGUIR LOS CURSOS DEL PROYECTO?

	SI	NO
1. ¿El sindicato?	1	2
2. ¿La empresa?	1	2
3. ¿Un familiar?	1	2
4. ¿Los compañeros?	1	2
5. ¿Otro?	1	2

(Especifique)

SOLO PARA LOS QUE FUERON CONTACTADOS POR EL SINDICATO O LA EMPRESA ("SI" EN PREGUNTA 42)

CONTINUE CON PREGUNTA 43

45. ¿PORQUE ELEGIO ESTE CURSO?, EVALUE DE 1 AL 5, LAS SIGUIENTES RAZONES:

(En una escala del 1 al 5)

	1, es POCO, 5, es MUCHO				
1 Porque quiero hacer mejor mi trabajo	1	2	3	4	5
2 Porque quiero certificar mis conocimientos y/o habilidades	1	2	3	4	5
3 Porque hay oportunidades de empleo	1	2	3	4	5
4 Porque hay oportunidades de negocio	1	2	3	4	5
5 Porque tengo habilidades para eso.....	1	2	3	4	5
6 Porque quiero adquirir nuevos conocimientos	1	2	3	4	5

46. ¿QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES, DESPUÉS DEL CURSO MENCIONADO COMO MAS IMPORTANTE?

(En una escala del 1 al 5)

	1, es POCO, 5, es MUCHO				
1 Es importante para mi desarrollo laboral profesional	1	2	3	4	5

CASO CONTRARIO PGTA. 44		
43. ¿QUÉ MEDIOS UTILIZO EL SINDICATO O LA EMPRESA PARA CONTACTARLO?		
	SI NO	
1.	¿Charlas informativas?	1 2
2.	¿Los folletos promocionales?	1 2
3.	¿El contacto telefónico?	1 2
4.	¿Otro? (Especifique)	1 2
IX. CAPACITACION DEL PROYECTO		
44. DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DEL PROYECTO, ¿CUÁL FUE EL MAS IMPORTANTE PARA USTED?.		<input type="text"/>
2	Se ajusta a mis necesidades de ser promovido en la empresa	1 2 3 4 5
4	Me permite buscar un mejor empleo	1 2 3 4 5
5	Me permite mejorar mis condiciones de trabajo e ingresos	1 2 3 4 5
47. ¿CUÁL SERIA SU EVALUACIÓN RESPECTO DEL CURSO DEL PROYECTO?		
(En una escala del 1 al 5)		1, es POCO, 5, es MUCHO
1	La metodología fue adecuada y práctica ...	1 2 3 4 5
2	El tiempo de duración del curso fue adecuado	1 2 3 4 5
3	El horario fue adecuado	1 2 3 4 5
4	El profesor sabe el tema, se comunica claramente y de manera sencilla	1 2 3 4 5
5	El profesor usó ejemplos de la realidad.....	1 2 3 4 5
6	Los materiales y separatas eran claros y sencillos.....	1 2 3 4 5

X. EMPRENDIMIENTO (Solo para trabajadores de la empresa)

	En una escala del 1 al 5	En una escala del 1 al 5										
48. ¿CUÁL ES SU PERCEPCIÓN RESPECTO A LOS SIGUIENTE:?	A. SITUACION ANTES DE LOS CURSOS RECIBIDOS DEL PROYECTO	B. SITUACION DESPUES DE LOS CURSOS RECIBIDOS DEL PROYECTO										
1. ¿CUÁNTO CONOCE / CONOCÍA DE NEGOCIOS?	<i>Poco</i> <i>Mucho</i> <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<i>Poco</i> <i>Mucho</i> <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
1	2	3	4	5								
2. ¿CÓMO EVALÚA / EVALUABA SU CAPACIDAD EMPRESARIAL?	<i>Poco</i> <i>Mucho</i> <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<i>Poco</i> <i>Mucho</i> <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
1	2	3	4	5								
3. ¿CUAL ES LA IMPORTANCIA QUE LE DABAS / DAS A LA CAPACITACIÓN EN PLAN DE NEGOCIO?	<i>Poco</i> <i>Mucho</i> <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<i>Poco</i> <i>Mucho</i> <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
1	2	3	4	5								
4. ¿CUAL ES LA IMPORTANCIA QUE LE DABAS / DAS A LA ASESORIA EMPRESARIAL?	<i>Poco</i> <i>Mucho</i> <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<i>Poco</i> <i>Mucho</i> <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
1	2	3	4	5								
5. ¿CUAL ES LA IMPORTANCIA QUE LE DABAS / DAS A LA FORMALIZACION DE TU NEGOCIO?	<i>Poco</i> <i>Mucho</i> <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<i>Poco</i> <i>Mucho</i> <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
1	2	3	4	5								

49. ¿QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES?

<i>(En una escala del 1 al 5)</i>		Poco			Mucho	
1	<i>El proyecto contribuyo a crear / fortalecer mi negocio</i>	1	2	3	4	5
2	<i>La Capacitación en Plan de Negocio ayudó a crear /fortalecer mi negocio</i>	1	2	3	4	5
3	<i>La Asistencia Técnica en Plan de Negocio ayudó a crear / fortalecer mi negocio</i>	1	2	3	4	5
4	<i>El obtener capital semilla me ayudó a crear / fortalecer mi negocio</i>	1	2	3	4	5
5	<i>La Asistencia Técnica posterior ayudó a la consolidación y crecimiento de mi negocio.....</i>	1	2	3	4	5
6	<i>La Asesoría financiera posterior ayudó a la consolidación y crecimiento de mi negocio</i>	1	2	3	4	5
7	<i>Asesoría en alfabetización digital posterior ayudó a la consolidación y crecimiento de mi negocio</i>	1	2	3	4	5

FIN DE LA ENCUESTA