



Línea de Apoyo a los Trabajadores LAT 1

Estudio de Evaluación

Iván Mifflin

Proyecto

**Fortaleciendo las capacidades emprendedoras de los
trabajadores agremiados y no agremiados de SITENEL –
TELEFÓNICA, para la creación de nuevos negocios**

L-01-04

Diciembre 2014

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
Abreviaturas	4
1 Antecedentes	5
2 Descripción del proyecto	5
3 Objetivos del Estudio	6
4 Metodología del Estudio	6
5 Análisis de los resultados:.....	7
5.1 Pertinencia.....	7
5.1.1 Sobre la pertinencia del diseño del proyecto	7
5.1.2 Perfil de los beneficiarios del proyecto.....	10
5.1.3 Sobre la pertinencia de la estrategia de focalización	10
5.1.4 Sobre la pertinencia de la estrategia e instrumentos de la intervención	12
5.2 Eficacia.....	14
5.3 Efectos	16
5.4 Sostenibilidad.....	17
6 Conclusiones y Lecciones aprendidas.....	18
7 Recomendaciones.....	19
8 Anexos	21
Anexo 1: Personas Entrevistadas en Proyecto FONDOEMPLEO – CIDE PUCP	21
Anexo 2: Percepción del beneficiario, en una escala de 1 al 5.....	23
Anexo 3: Foto de participantes en Taller de Arequipa	24
Anexo 4: Lista de Encuestados.....	24

Listas de Cuadros

Cuadro 1: Aplicación de Instrumentos de Recojo de información a los actores relevantes del proyecto	7
Cuadro 2: Desarrollo Programático del Proyecto de CIDE - PUCP	9
Cuadro 3: Nivel de cumplimiento de las metas programadas por componente y producto	14
Cuadro 4: Ejecución presupuestal al último entregable	16
Cuadro 5: Beneficiarios por Región situación laboral y sexo	22

Resumen Ejecutivo

El Proyecto “Fortaleciendo las capacidades emprendedoras de los trabajadores agremiados y no agremiados de SITENTEL – TELEFÓNICA, para la creación de nuevos negocios.” (L-01-04) fue ejecutado por Pontificia Universidad Católica del Perú con el financiamiento de FONDOEMPLEO. El proyecto se ejecuta en dos componentes básicos: (i) Desarrollo de planes de negocio para la generación de nuevas iniciativas empresariales y (ii) Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de los planes de negocio para las nuevas iniciativas empresariales, buscando generar 30 emprendimientos y atender a 100 beneficiarios de Arequipa, Lima y Tacna.

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 SITENTEL, a los responsables del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor CIDE – PUCP, a los facilitadores del CIDE – PUCP, a instituciones locales. 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 aspectos específicos: se ejecuta con un aliado como el SITENTEL que es un sindicato de rama dispuesto a que participen agremiados y no agremiados en el proyecto y con un público meta formado por trabajadores dependientes en actividad y sus familiares. El perfil de los beneficiarios revela que se trata de trabajadores con altos niveles educativos y profesionales, con una adhesión a la empresa algunos de los cuales ya han creado un negocio, y otros cuentan con la idea de negocio.

CIDE - PUCP tomo contacto con el Sindicato y le propuso hacer una alianza para desarrollar un programa de emprendimiento bastante parecido a un Diplomado con el respaldo de la calidad y el prestigio de la PUCP. El diseño busca apoyar la generación de la idea de negocios, promover el inicio del negocio y mejorar la gestión del negocio. Sin embargo no hace la distinción de la atención al emprendedor con idea de negocio y al emprendedor en marcha. El extenso programa de CIDE - PUCP combina inicialmente capacitación alternada con asistencias técnica y posteriormente solamente acompaña y asesora a los emprendedores de forma gratuita.

Luego del diseño y aprobación del Proyecto el CIDE – PUCP con el apoyo del SITENTEL inicio la difusión del proyecto con buenos resultados de convocatoria en Lima y con escaso apoyo en Arequipa y Tacna por las desconfianzas cruzadas entre agremiados, no agremiados y funcionarios de la Telefónica. Se logró comunicar adecuadamente el sentido del proyecto y el rol del SITENTEL, y con ello se iniciaron los cursos y la asistencia técnica a trabajadores y sus familiares. El proceso de focalización no fue tan estricto por las dificultades en el sur del país por las dificultades de convocatoria. Pero en general el proyecto adolece de falta de instrumentos precisos de evaluación y diagnóstico que permita distinguir a los emprendedores sin negocio de aquellos que han puesto en marcha negocios. El Proyecto no hace distinciones entre ambos segmentos y asume que todos deben pasar por las mismas etapas de capacitación y asistencia técnica, y lo que desiertan de los cursos deben ser reemplazados.

El programa del CIDE - PUCP tiene alta calidad académica y conocimiento sobre el emprendimiento, cuentan con personal con experiencia desde el sector privado, pero no desde el mundo de las MYPE y las metodologías que se orientan al segmento de capacitación para adultos. Los beneficiarios son muy heterogéneos y requieren metodologías y personal a medida de dicha heterogeneidad.

Los plazos del proyecto (12 meses), tanto para convocatoria y 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. De otro lado los procedimientos de la PUCP y de FONDOEMPLEO hacen más lentas las actividades.

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, egreso y la rentabilidad del mismo.

La ejecución del proyecto por el CIDE – PUCP a pesar de los retrasos iniciales por la falta de experiencia de trabajo con FONDOEMPLEO ha cumplido todas las actividades y con las metas propuestas. Lo más importante es que logró efectivamente crear 30 nuevos negocios – aunque no se precisó si son nuevos negocios o negocios en marcha -, aunque se estima que había más negocios en marcha que negocios en fortalecimiento y aumentar los empleos e ingresos.

Abreviaturas

SITENEL: Sindicato de trabajadores de las empresas de Telefónica en el Perú y de las del Sector Telecomunicaciones

CIDE – PUCP: Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú

1 Antecedentes

El 31 de mayo del 2013 fue suscrito el convenio entre el Pontificia Universidad Católica del Perú y el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo FONDOEMPLEO, para la ejecución del proyecto “Fortaleciendo las capacidades emprendedoras de los trabajadores agremiados y no agremiados de SITENEL – TELEFÓNICA, para la creación de nuevos negocios.” (L-01-04). El Proyecto cuenta como contraparte al Sindicato de trabajadores de las empresas de Telefónica en el Perú y de las del Sector Telecomunicaciones – SITENEL.

El Proyecto es ejecutado por la PUCP a través del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor que es un área de la Facultad de Ciencias e Ingeniería de dicho centro de estudios en 1995 que tienen como misión promover la creación de emprendimientos de contenido tecnológico.

SITENEL tiene como misión lograr mejores condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores de las empresas de Telefónica del Perú y de las del sector de telecomunicaciones ejerciendo la defensa y supervisando el estricto cumplimiento de sus derechos laborales, Convenios Colectivos, de seguridad Social y otros. SINTENEL es uno de los pocos sindicatos de rama económica y no solo de empresa en el Perú.

2 Descripción del proyecto

La **finalidad** del Proyecto es fortalecer las capacidades emprendedoras de los empleados, pertenecientes al sector de telecomunicaciones de las empresas Telefónica del Perú y Telefónica Móviles.

Para tales efectos el **propósito** del Proyecto es la generación de nuevos emprendimientos en los trabajadores agremiados y no agremiados de SITENEL – TELEFÓNICA, para la creación de nuevos negocios en las zonas de intervención. Ello significa (i) generar nuevos emprendimientos en los trabajadores agremiados y no agremiados de SITENEL – TELEFÓNICA, para la creación de nuevos negocios en las zonas de intervención, (ii) desarrollar planes de negocio para la generación de nuevas iniciativas y hacer un (iii) acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de los planes de negocio para las nuevas iniciativas empresariales.

Para lograr este propósito el Proyecto desarrolla dos **componentes** básicos o resultados: (i) Desarrollo de planes de negocio para la generación de nuevas iniciativas empresariales y (ii) Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de los planes de negocio para las nuevas iniciativas empresariales.

El primer componente como se aprecia en el siguiente gráfico se orienta a desarrollar las ideas de negocios, al conocimiento del mercado en la creación de nuevos negocios y a la implementación de Planes de Negocios entre los trabajadores vinculados al Sindicato SITENEL y sus familiares directos mediante cursos de capacitación

El segundo componente se orienta a suministrar la asistencia técnica como soporte a la capacitación y asistencia técnica para la elaboración de su plan de negocios.

En la práctica son dos componentes cuyos servicios se alternan en el tiempo, comenzando por los procesos de capacitación con experiencias de asistencia técnica para la aplicación de los conocimientos adquiridos en el negocio y luego en la segunda mitad del proyecto se priorizan las acciones de asistencia técnica.



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 del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la PUCP, Institución Ejecutora del proyecto proporcionaron que comprenden:
 - a) Informe del diseño del proyecto.
 - b) Informes de avances de la IE a FE, específicamente al Coordinador de Proyectos del CIDE PUCP, a los coordinadores de Lima y Arequipa del proyecto L-01-04.
 - 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 Telefónica pero no se logró ninguna respuesta ni cita con la empresa.
- 3) Se realizó un Taller en Arequipa 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.
- 4) 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 socio demográfico común, indicador de empleo e ingresos y preguntas relacionadas a cambios y percepciones de los beneficiarios. Se hizo una convocatoria a 15 Beneficiarios al Taller en Arequipa y solo asistieron 5 beneficiario que llenaron la encuesta y 5 beneficiarios llenaron la encuesta por correo.
- 5) Los trabajadores participantes en el Taller y que a su vez fueron encuestados fueron seleccionados al azar del listado de evaluados presentado por CIDE - PUCP 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
	Líderes Sindicales	1	1
Taller participativo	1 Taller con Beneficiarios para información cualitativa	1	1
Encuesta	Beneficiarios encuestados	15	10
Entrevista en profundidad	Entidad Ejecutora	1	3
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 partió de la iniciativa del CIDE – PUCP que se acercó al Sindicato de SITENEL para proponerles la realización de un programa de creación y fortalecimiento de emprendimientos a los trabajadores de SITENEL y sus familiares. No hubo ningún contacto con Telefónica ni para establecer una relación con los trabajadores, ni para tener información que le permitiera conocer el perfil de los trabajadores con fines del diseño de la propuesta.

El diseño inicial del proyecto del CIDE PUCP, fue criticado por FONDOEMPLEO por ser de carácter demasiado académico y con pocas referencias reales a las características y perfil de los trabajadores de SITENEL. El CIDE - PUCP señala que buscó adaptarse al esquema de FONDOEMPLEO, pero puntualiza que elevaron el nivel académico por ser el grupo objetivo de la Telefónica conformado por un grupo importante de profesionales. En el diseño final del Proyecto hay más énfasis en temas de contenidos. En el diseño el CIDE – PUCP introdujo algunas innovaciones de contenido que fueron aceptadas por FONDOEMPLEO, por ejemplo las bases de FONDOEMPLEO priorizaban capacitación en plan de negocios pero les dieron libertad para introducir la metodología de creación de modelos de negocios, al estilo CANVAS, desarrollar asesorías grupales para los planes de negocio, entre los principales cambios. En la formulación del proyecto el CIDE - PUCP consideró que no era necesario el otorgamiento de capital semilla sugerido por FONDOEMPLEO porque por los reducidos montos y el perfil de los trabajadores de Telefónica no hubiera sido muy estimulante.

Luego de vencer algunas resistencias iniciales¹ del sindicato, que nunca había participado en proyectos de esta naturaleza, les facilitaron alguna información sobre el perfil de los trabajadores de Telefónica que sirvieron para el diseño. El Sindicato SITENEL a través de sus dirigentes² sugirió que el proyecto podría realizarse en Lima, Arequipa y Tacna por la mayor presencia del sindicato en dichas regiones.

Uno de los atractivos que desde el inicio motivó la participación de los trabajadores fue el mensaje de CIDE – PUCP, posiblemente no bien interpretado por los trabajadores o no bien comunicado por el personal de CIDE – PUCP, de que el programa se trataba de un Diplomado de Emprendimiento de la PUCP, es decir además de ser gratuito por el subsidio de FONDOEMPLEO los participantes recibirían un certificado de la Universidad, ciertamente de prestigio³.

El diseño modular asemejaba el proyecto a un programa de capacitación, como se puede ver en el siguiente desarrollo programático del Proyecto, los módulos combinaban un 30% de teoría (capacitación) y un 70% de práctica (asistencia técnica). Aunque como señalaba el CIDE - PUCP la asesoría era de carácter grupal.

¹ Según explicaba Gladys Lazarte, Secretaria de Derechos Humanos y Capacitación del Sindicato SITENEL, esta actitud se originaba en el hecho que anteriormente había habido programa de capacitación organizados por la Empresa Telefónica que eran la antesala de procesos de invitación a la renuncia voluntaria o despidos de los trabajadores.

² Entrevista con Gladys Lazarte dirigente del Sindicato

³ Entrevista con Carlos Bouroncle, Coordinador del Proyecto para Arequipa - Tacna

Cuadro 2: Desarrollo Programático del Proyecto de CIDE - PUCP

Tiempo	CAPACITACION		ASISTENCIA TÉCNICA		
	Producto	Servicio Técnico	Producto	Servicio Técnico	
Semana 1	Producto 1 trabajadores y/o familiares de zonas rurales para la generación de ideas de negocio en la zona Lima / Arequipa / Tacna	Identificación empresarial y identificación de socios y			
Semana 2		Plan de vida empresarial y planificación de costos y			
Semana 3		Operación para la creación de negocio			
Semana 4		Métodos de negocios			
Semana 5			Producto 5 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma escrita, estrategias para la implementación de un modelo de negocio en la zona Lima / Arequipa / Tacna	Asesoría en la elaboración del modelo de negocio	
Semana 6			Asesoría en la elaboración del modelo de negocio		
Semana 7			Producto 3 trabajadores y/o familiares describen sus relaciones en el contexto del mercado para la creación de nuevos negocios en la zona Lima / Arequipa / Tacna		
Semana 8			Planificación de negocios para emprendedores		
Semana 9	Explicación de mercados para emprendedores				
Semana 10	Marketing para emprendedores				
Semana 11			Producto 6 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma escrita, estrategias para la implementación de un plan de marketing en Lima / Arequipa / Tacna	Asesoría en la elaboración del plan de marketing	
Semana 12			Asesoría en la elaboración del plan de marketing		
Semana 13			Producto 4 trabajadores y/o familiares diseñan un modelo de negocio para el desarrollo y explotación de un plan de negocio orientado al mercado en la zona Lima / Arequipa / Tacna		
Semana 14			Credenciales para la innovación		
Semana 15	Habilidades comerciales				
Semana 16	Finanzas para emprendedores				
Semana 17			Producto 7 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma escrita, un flujo de caja del negocio en la zona Lima / Arequipa / Tacna	Asesoría en la elaboración del plan de negocio	
Semana 18			Asesoría en la elaboración del plan de negocio		
Semana 19			Producto 8 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma escrita, un plan de negocio en la zona Lima / Arequipa / Tacna	S1 Aspectos formales para iniciar la operación	
Semana 20			S2 Aspectos formales para iniciar la operación		
Semana 21			Producto 8 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma escrita, un plan de negocio en la zona Lima / Arequipa / Tacna	S3 Aspectos técnicos de la operación del negocio	
Semana 22			S4 Aspectos técnicos de la operación del negocio		
Semana 23			Producto 9 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma escrita, un plan de negocio en la zona Lima / Arequipa / Tacna	S5 Negocio del proceso de venta y de comunicación	
Semana 24			S6 Negocio del proceso de venta y de comunicación		
Semana 25			Producto 9 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma escrita, un plan de negocio en la zona Lima / Arequipa / Tacna	S7 Identificación de socios y proveedores	
Semana 26			S8 Plan de capitalización y control de costos		
Semana 27			Producto 9 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma escrita, un plan de negocio en la zona Lima / Arequipa / Tacna	S9 Introducción del sistema financiero	
Semana 28			S10 Introducción al sistema financiero		

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 proyecto son los trabajadores afiliados a SITENEL y sus familiares directos en el ámbito de los departamentos de Lima, Arequipa y Tacna y su perfil es el siguiente:

- a) Prácticamente todos los beneficiarios (91%) laboraban como trabajadores dependientes de empresas - presumiblemente en Telefónica y Atento y otras empresas del grupo. Apenas un 4.6% de beneficiarios son familiares que se desempeñan como trabajadores independientes y otro tanto son estudiantes.
- b) Si bien inicialmente el proyecto había planificado una mayor participación de beneficiarios en Tacna que en Arequipa, en los primeros meses del proyecto se tuvo que redistribuir la meta total de atención del proyecto porque al estar en la etapa de ejecución pudieron contar con la base actualizada de la distribución de los potenciales participantes en las zonas de Arequipa y Tacna. Por ello, se autorizó la solicitud de modificación de la distribución de la metas en dos de las zonas de intervención. Se incrementó la meta en Arequipa (de 20 a 40) y se disminuyó la meta en Tacna (de 40 a 20), en Lima la meta seguiría igual. Por esta razón en los registros finales el 49% de los beneficiarios era de Arequipa seguido de Lima (29%) y Tacna (9%).
- c) El 53% de los beneficiarios son hombres con una edad promedio de 40.5 años y el 47% son mujeres con una edad promedio de 41 años. Los más jóvenes se encuentran en Arequipa y los mayores están en Lima.
- d) Al inicio del Proyecto se encontró a muchos trabajadores y familiares que tenían negocios familiares, y una gran mayoría tenían ideas de negocio. Los negocios que ya existían eran familiares o informales y el proyecto contribuyó a que los continuaran.
- e) El perfil educativo y ocupacional de los beneficiarios era alto, encontrándose una buena parte de los trabajadores que hacían negocios con niveles profesionales y con niveles de preparación técnica y especialización altos. En Arequipa había un emprendedor joven con conocimientos tecnológicos avanzados que aspiraba a vincular su expertise con la empresa. Sin embargo la mayoría de negocios estaban más orientados a servicios que a temas de producción: cevicherías, bodegas, minimarket, salones de belleza, entre otros. Los hijos de los trabajadores que participaron tenían giros distintos vinculados a tecnología y con niveles de inversión más altos⁴.

5.1.3 Sobre la pertinencia de la estrategia de focalización

La estrategia de focalización del proyecto para seleccionar a los beneficiarios inicialmente eligió un perfil un poco más exigente de personas, sin embargo en Arequipa y Tacna no se hizo una selección tan rigurosa porque había que hacer mayores esfuerzos para convocarlos. Como hemos mencionado inicialmente había más trabajadores y familiares en Arequipa que en Tacna, pero luego se revirtió y la meta se estableció en 40 trabajadores en Arequipa y 20 en Tacna, por las dificultades para llenar los cupos de los cursos con los participantes.

Estas dificultades se explican porque se presentaron problemas de comunicación adecuada y oportuna con los trabajadores agremiados y no agremiados de Telefónica del Perú. Se sobrestimó la capacidad de convocatoria del Sindicato SITENEL entre los

⁴ Entrevista con Julio Vela Coordinador Nacional del Proyecto

trabajadores agremiados y no agremiados del sur y se constató en el terreno que en Tacna y Arequipa, no existía una buena relación entre los trabajadores agremiados, no agremiados y gerentes de la empresa, hecho que dificultó establecer relación directa con los representantes sindicales y los trabajadores no agremiados, generando discrepancias y advertencias por parte de la gerencia de las oficinas locales⁵. Estas circunstancias desalentaron a los trabajadores no agremiados.

Los funcionarios de Telefónica pensaban que los trabajadores iban a ser capacitados en temas laborales, por la presencia del Sindicato SITENTEL; por ello la empresa también tenía desconfianza.

De otro lado algunos de los trabajadores agremiados pensaban que esta iniciativa del CIDE – PUCP tenía relación con la empresa y si bien no había costos y la PUCP ofrecía una imagen de prestigio institucional basado en su solvencia académica, se generó una cierta desconfianza, sobre todo en los trabajadores más antiguos que habían vivido épocas de Programas de Reconversión Laboral luego de la privatización de la Telefónica que culminaron en despidos de los trabajadores⁶.

Adicionalmente los del Sindicato SITENTEL creían y le informaron a los trabajadores que el proyecto les iba a financiar la puesta en marcha del emprendimiento y esa fue la estrategia que desarrolló el Sindicato para atraerlos, con la promesa de la ayuda financiera.

También había otras razones por las que los trabajadores eran renuentes a participar: algunos pensaban que no necesitaban de los cursos para emprender sus negocios y otros consideraban que dedicar el tiempo de los sábados y domingos a capacitación era un sacrificio alto de sus horas de descanso.

El salón que se llenó más tarde fue el de Tacna, por estas incertidumbres y por un nivel normal de deserción en todo tipo de Programa de capacitación. A ello contribuyó que el jefe de proyecto estaba en Arequipa, y tenía menos control sobre la situación en Tacna⁷.

En Arequipa y Tacna se tuvo que reforzar las charlas de sensibilización directas del Jefe de proyecto presentando al proyecto con la imagen de respaldo de la institución ejecutora como institución educativa de prestigio, de forma más independiente del Sindicato SITENTEL: ello contribuyó a que los trabajadores se animarán a participar.

En Lima por el contrario la capacidad de convocatoria del Sindicato era más amplia, y las charlas de sensibilización se realizaban con los dirigentes de SITENTEL⁸. La relación entre el CIDE – PUCP y el SITENTEL era cordial y fluida y los dirigentes apoyaron la convocatoria en Lima.

El Sindicato no puso ninguna resistencia a que el proyecto trabajara con sindicalizados o no sindicalizados, porque consideraba que esta era una buena forma de posicionarse y atraer afiliados, esta apertura y reenfoque de la estrategia de comunicación se tradujo en que un 30% de los beneficiarios eran trabajadores sindicalizados y el resto no era sindicalizado eran familiares.

Posteriormente la mayoría de los trabajadores constataron con su participación efectiva en los cursos que participar más que un problema era una oportunidad. La demostración de confianza era su asistencia a los cursos, solamente se retiraron algunos por razones de traslado a otra zona dentro de la empresa y por una reducción de personal.

⁵ Informe de Supervisión del Primer Entregable y entrevistas con CIDE - PUCP

⁶ Entrevista a Gladys Lazarte de SITENTEL

⁷ Carlos Bouroncle Tejada, Jefe del proyecto en Arequipa.

⁸ Incluso en ocasiones no permitían que el jefe del proyecto se acercara directamente a los trabajadores

En efecto, muchos de los beneficiarios que convirtieron su idea en plan de negocios, pusieron en marcha un negocio o fortalecieron el negocio que tenían, manifestaron reacciones positivas frente al proyecto como “Sentí un entusiasmo porque mi sueño era tener mi propia empresa”, “Me sentí bien, me ayudó a perder el miedo y logre mi propia empresa”, “Grato, emocionante por la capacitación para crecer” o “Me pareció bien para aprender nuevos conocimientos”⁹.

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

a) Heterogeneidad de los segmentos de beneficiarios:

Los grupos de trabajadores y familiares eran bastante heterogéneos en cuanto a educación, experiencia laboral y edades y esta circunstancia tenía efectos en la modulación de la estrategia de enseñanza aprendizaje. Los estudios de caso sobre determinadas situaciones de negocio – metodología de enseñanza utilizada en las escuelas de negocio - eran más fácilmente analizados y resueltos por las personas que habían estudiado o seguido cursos de administración o ingeniería y por los técnicos. Había grupos más dinámicos y participaban más en las clases: eran más jóvenes y de mayor formación¹⁰.

Para atender la heterogeneidad de perfiles de personas en un salón de clases es importante también la experiencia y los recursos metodológicos de los profesores. El perfil que predominaba de profesores seleccionados por CIDE – PUCP era de profesionales de las áreas administrativas y de ingeniería con experiencia práctica en la gestión de negocios o ser dueño de una empresa y/o con mucho conocimiento en los temas de gestión empresarial y capacidad comunicativa. Sin embargo, no había evidencia que los profesores fueran necesariamente facilitadores, que manejaran metodologías y dinámicas probadas para la capacitación de adultos de pequeños negocios. Esto explica porque tuvieron que cambiar a varios profesores locales de corte académico tradicional¹¹ para sustituirlos por profesores traídos de Lima. Este perfil del facilitador frente a un público heterogéneo puede haber sido la causa.

Adicionalmente esta heterogeneidad de perfiles se manifestaba en las demoras de los trabajadores en entregar sus trabajos debido a factores como el desconocimiento de herramientas informáticas, por ejemplo para los cálculos de costos mediante el Excel o escanear un documento. Muchos han sido emprendedores empíricos que tenían un temor del contador, la SUNAT, pasar la brecha de Formalización era muy complejo, los módulos permitían formalizarse.

El Proyecto supone que todos los participantes deben pasar de principio a fin todos los cursos de capacitación y las asistencias técnicas, tanto los que tenían solamente el espíritu emprendedor y una idea negocio como aquellos que tenían negocios en marcha. En ese sentido el itinerario es rígido y parte del supuesto de que los beneficiarios tienen capacidades “homogéneas hacia abajo” sin considerar la posibilidad de que algunos pasen a cursos más avanzados dado su mayor experiencia empresarial y el nivel de su negocio.

Nuevamente este es un problema de focalización; porque si se hubiera hecho una diferenciación inicial de los niveles de capacidad del emprendedor y de su emprendimiento se podría haber logrado servicios más ajustados a las necesidades y los

⁹ Testimonios recogidos del taller con los beneficiarios en Arequipa

¹⁰ Entrevista Ana Gómez Burns, Profesora de Marketing en Arequipa

¹¹ Testimonios de participantes en el taller con Beneficiarios en Arequipa

perfiles diferenciados de los beneficiarios. Se podría haber tenido un programa de capacitación y asesoría con itinerarios flexibles. Posiblemente muchas de las grandes cantidades de conocimientos impartidos no se traduzcan en aprendizajes reales, no los lleguen aplicar nunca por las características de su negocio y en cierta medida le estén “sobrando” a algunos emprendedores. Como suele suceder con una parte de la educación universitaria tradicional.

b) Disponibilidad de recursos y capital semilla:

Los beneficiarios del proyecto esperaban inicialmente un apoyo financiero para poner en marcha su negocio por un problema de comunicación de CIDE – PUCP, sin embargo no hubo una manifestación explícita que hubiera dificultades para obtener recursos.

c) Pertinencia de los cursos y metodologías:

Los cursos de capacitación y las asistencias técnicas desarrollados por CIDE – PUCP durante 28 semanas fueron bastante completos y exhaustivos como se pudo ver en el cuadro del desarrollo programático del proyecto. Tienen la virtud de cubrir todos los procesos del desarrollo emprendedor desde la creación de la idea de negocio, la puesta en marcha del negocio hasta la gestión empresarial cotidiana de un negocio formal.

La primer acción (Producto 1) desarrollada por el CIDE - PUCP se concentró en la sensibilización y convocatoria de los beneficiarios del Proyecto. El peso de la metodología del CIDE - PUCP durante las primeras etapas del proyecto se concentra en el desarrollo de competencias y habilidades mediante la capacitación (Productos 2, 3 y 4) intercalada por dosis de asistencia técnica (Producto 5 y 6), vinculadas al componente 1 y 2 del proyecto respectivamente. Hacia la segunda mitad del proyecto se apoya el proceso de elaboración asistida del Plan de Negocios que está vinculado al componente 2 (Producto 7 y 8).

En la primera fase se realiza la capacitación grupal presencial y en la segunda fase se realiza la asistencia técnica en grupos pequeños que inicialmente fue en la modalidad presencial y luego se transformó íntegramente en modalidad de asistencia técnica virtual con asesores a distancia desde Lima, que tenían mayor experiencia en este servicio y con la finalidad también de abaratar los costos.

Una de las observaciones de los beneficiarios es se siente un cambio brusco entre ambas etapas por que “al comenzar la asesoría se rompió el vínculo con los demás integrantes”, es decir los otros emprendedores. Finalmente se quejan de que no haya culminado el proyecto con una reunión de todos los participantes y de entrega formal de sus constancias de participación. Esta apreciación tiene mucho valor porque demuestra la importancia que le dan los beneficiarios a mantener vínculos asociativos, que pueden ser útiles para el desarrollo de su negocio.

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 porque quieren hacer mejor su trabajo. En segundo lugar, participaban en el proyecto porque veían en ello nuevas oportunidades de negocio y porque tienen habilidades para el negocio que desarrollan. En último lugar aparece la motivación de que quieren identificar oportunidades de empleo¹². En otras palabras los beneficiarios ven más el proyecto como una oportunidad de adquirir conocimientos

¹² Encuestas realizadas a beneficiarios del Proyecto (ver Anexos)

Los beneficiarios perciben que la capacitación recibida les ayudó principalmente a mejorar sus condiciones de trabajo e ingresos. En segundo lugar consideran que la capacitación es importante para su desarrollo laboral profesional. Lo que menos valoran de la capacitación es que se ajusta a sus necesidades de ser promovido en la empresa.

Los beneficiarios perciben positivamente la capacitación y asistencia técnica recibida poniendo énfasis en aspectos como: i) que los profesores estaban capacitados y tenían estrategias y forma para desarrollar sus cursos, ii) que el asesoramiento era dinámico, con ejemplos prácticos, iii) que los cursos eran claros, flexibles, dinámicos, globales y práctico y iv) que el proyecto tenía mucha dedicación y preocupación por los alumnos y que v) los horarios eran adecuados.

Los aspectos que los beneficiarios relevan como aprendizajes logrados se refieren a que aprendieron a i) dar ideas sobre nuevos negocios e innovar, ii) comprender y formular los elementos claves de la planificación (como la Misión, visión, FODA), iii) manejar el marketing de la empresa, los segmentos y el trato con los clientes, iv) trabajar en equipo, organización y comunicación, v) manejar una empresa y ser emprendedor.

Los aspecto del proyecto que fueron cuestionados¹³ se referían a que el Proyecto se presentó como un diplomado y no como un curso o programa de capacitación y al final se entregó una constancia; que el programa debió de culminar con una reunión final entre todos los participantes donde se debió entregar las constancias en grupo.

d) Potencial de los emprendimientos creados o fortalecidos

La apreciación de los entrevistados es que la mayoría de los emprendimientos eran factibles y estaban orientados al sector de comercio y servicios como por ejemplo cevicherías, servicios de consultoría para coaching, organización de eventos, taxis ejecutivos, sanguchería, etc. Sin embargo también se constataba que había pocos negocios realmente innovadores: había un emprendimiento que presentaba un material virtual como soporte de una actividad inmobiliaria con animación 3D.

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 de ejecución efectiva del Proyecto¹⁴ como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro 3: Nivel de cumplimiento de las metas programadas por componente y producto

Componente	Indicadores de Componente	Unidad de	Total del	Planificado	Informado	Supervisado	Avance	Avance
------------	---------------------------	-----------	-----------	-------------	-----------	-------------	--------	--------

¹³ Taller en Arequipa

¹⁴ El Proyecto originariamente estaba planificado para ser ejecutado en 12 meses pero debido a los procesos burocráticos tanto de la PUCP como de FONDOEMPLEO solamente tuvo un tiempo de ejecución de 10 meses.

		Medida	proyecto	al Entregable	al Entregable por la IE	Al Entregable	Absoluto Acumulado (en relación al total)	Absoluto Supervisado (en relación al total)
Componente 1: Desarrollo de planes de negocio para la generación de nuevas iniciativas empresariales	• Trabajadores y/o familiares capacitados para elaborar planes de negocios, que podrán implementarlos a través del uso eficiente de sus excedentes financieros.	Participantes	80	80	80	72	72 (90%)	72 (90%)
	• Trabajadores y/o familiares son asesorados para la elaboración de un modelo de negocio.	Participantes	80	80	81	81	81 (100%)	81 (100%)
	• Planes de negocios desarrollados durante el desarrollo del proyecto, presentados y sustentados	Participantes	60	60	60	60	60 (100%)	60 (100%)
Componente 2: Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de los planes de negocio para los nuevos iniciativas empresariales	• Trabajadores y/o familiares son asesorados para la ejecución de sus planes de negocios	Participantes	40	40	40	--	--	--
	• Planes de negocios calificados técnicamente, para el acceso a financiamientos o el uso eficiente de los recursos propios	Participantes	36	--	--	--	--	--

Los procedimientos tanto de FONDOEMPLEO como de la PUCP resultan complejos para un proyecto de tan corto tiempo y con desembolsos mensuales. FONDOEMPLEO entrega el fondo y este está sujeto al manual de operaciones. Resulta complejo que las políticas y procedimientos de FONDOEMPLEO se puedan internalizar en una universidad como la PUCP. El Proyecto se firmó en mayo del 2013, pero empezaron a operar en agosto en Lima y en septiembre en provincias. El problema es que no se podía postergar la fecha de finalización del proyecto, ello obligaba hacer las mismas actividades en menor tiempo. Se quedaron con 3 meses menos de ejecución.

El tema de los depósitos mensuales es muy complicado, muchas veces se ha tenido que operar con recursos de la propia PUCP y luego estar a espera de los recursos. La Universidad enviaba los informes y había mucha demora de parte de FONDOEMPLEO para su aprobación, y había problemas en los montos totales.

Para la creación de negocios sostenibles y con potencial se requiere de proyectos que tengan periodos más largos de ejecución. Como se trabaja con personas que no están forzadas para formar su negocio, se firmaban cartas de compromiso que iban a iniciar efectivamente el negocio. Un buen indicador de la creación de negocios es la existencia de un nuevo RUC. Un grupo de beneficiarios que participó ya tenía RUC, eran negocios con RUC activo, otros que ya tenían un RUC pero no lo utilizaban, los pusieron en vigencia, y luego las cartas de compromisos que aseguraban que el negocio se iban conformar. Se necesita más tiempo para seguir con la asesoría después del inicio del negocio, porque se trabaja con empleados de sindicatos a los que hay que cambiar la mentalidad dependiente y el temor al cambio, con el tiempo que quedaba sólo se podía comenzar con negocios informales. Los negocios promisorios requieren organizarse, estabilizarse y financiarse porque los proyectos interesantes son los que demoran más en desarrollarse por que tienen mayor potencial de crecimiento.

Había casos de emprendedores asociados, eran emprendedores que se unieron en equipos emprendedores (hay dos casos en Lima). CIDE – PUCP no promovió la generación de negocios con emprendimientos asociados porque la lógica y los incentivos de FONDOEMPLEO se orientaban a que hubiera un mayor número de beneficiarios. Por ello no han presionado a que se formen negocios asociativos, a pesar que dan un curso donde se demuestra las ventajas de la asociatividad. De otro lado hay que considerar que culturalmente existe una tendencia más fuerte al individualismo con familia. Hay datos del RUC donde se puede visualizar los socios de las SAA, SAC o SRL y que puede ser el indicador de los negocios asociativos.

El RUC es un buen indicador objetivo de la creación de nuevos negocios pero ¿es lo único que se espera? ¿Qué hay de la calidad, competitividad y sostenibilidad de los negocios creados? Existen otros indicadores que puedan ayudar a medir los tipos de emprendimientos que se quiere promover? Hay variables exógenas que influyen en el emprendimiento y que deben ser tomadas en cuenta. Además del RUC se debe incluir variables cualitativas, incentivo a las instituciones para que impulsen otros aspectos cualitativos e implementar herramientas cualitativas.

b) Sobre la ejecución del presupuesto:

La ejecución del presupuesto tuvo retrasos debido a los temas vinculados a los procedimientos, pero la ejecución presupuestal se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro 4: Ejecución presupuestal al último entregable

Resumir datos de programación presupuestal	Total según convenio S/.	Acumulado al entregable		% de Avance Acumulado		Observaciones encontradas
		Programado S/.	Ejecutado S/.	En relación a lo programado %	En relación al total según convenio %	
FONDOEMPLEO	496,135.00	496,135.00	436,042.02*	88%	88%	
Institución Ejecutora	53,991.00	53,991.00	39,910.00	74%	74%	
TOTAL	550,126.00	550,126.00	475,952.02	87%	87%	

Fuente: información del proyecto.

FONDOEMPLEO maneja la figura de saldo de desembolso y adelanto de desembolso, lo que ocasionaron problemas, por la entrega de montos divididos.

De otro lado los pagos a proveedores tienen un proceso en la PUCP, que también generaba desfases. El proceso supone solicitar varios presupuestos, seleccionar uno y luego los pagos posteriores eran después de tres meses. Quienes tenían capacidad financiera como proveedores para resistir 3 meses para el pago, pero si había contingencias estas no se podían atender.

5.3 Efectos

El efecto esperado más importante del Proyecto es la creación de 30 Nuevos Emprendimientos generados al término del proyecto, en las zonas de intervención.

Como consecuencia de ello se generan 310 nuevos empleos al término del proyecto, en las zonas de intervención de los cuales 150 empleos son generados de forma directa y 160 empleos de forma indirecta.

De acuerdo a los informes de CIDE PUCP el proyecto contribuyó a la implementación de 30 negocios nuevos; sin embargo la mitad de estos negocios estaban funcionando antes de la ejecución del proyecto.

En la formulación existen varios problemas, los efectos positivos que un proyecto puede generar depende de la calidad del negocio. Si se crea el negocio una de las evidencias en el nuevo RUC (o el RUC puesto en vigencia), aunque también debería preocuparnos la calidad del negocio (en términos ambientales, laborales, energéticos, etc.) por efectos de una política pública que se quiere promover.

Sin embargo, si se brindan servicios de desarrollo empresarial para un negocio en marcha, puede haber múltiples efectos en el negocio fortalecido que dependerá de donde se concentraron los esfuerzos de asistencia técnica de acuerdo al plan de mejoras. Si la asistencia técnica analiza un flujo de procesos y lo hace más eficiente posiblemente aumenta la productividad y se reducen costos; si la asistencia técnica se refiere a los temas de mercadeo quizá sea mejor medir como indicador las ventas del negocio (o por ejemplo la diversificación de las ventas). Puede ser que existan intervenciones de asistencia técnica cuando se trata de la gestión de los procesos productivos por ejemplo que incidan en un conjunto de variables (calidad, productividad, eficiencia energética).

Las proyecciones de empleos que están asociadas a la creación de nuevos emprendimientos o al fortalecimiento de los existentes dependerán de factores que puedan lograr un crecimiento en el empleo en corto tiempo. Si se crea un negocio individual la experiencia demuestra que se genera el empleo del emprendedor y de algunos miembros de la familia si se trata, como en este caso, de emprendimientos familiares. Si se fortalece un negocio existente la forma de tener efectos en el empleo es mediante la ampliación de las ventas y la capacidad productiva del negocio; si los negocios creados fueran de comercio al detalle el efecto sería pequeño. Por ello es importante que se separen los indicadores de negocios creados y negocios en funcionamiento. Ello implica focalizar y medir cuantos negocios se crea y cuantos se fortalece.

El indicador de empleo de CIDE - PUCP señala que se crearan 150 nuevos empleos a partir de 30 emprendimientos, a razón de 5 empleos por negocio. No parece ser una meta realista por lo corto del tiempo de la intervención y por los tipos de negocios que se han creado.

5.4 Sostenibilidad

La sostenibilidad de los emprendimientos en este Proyecto depende de varios factores confluente. En primer lugar, de la condición y voluntad del emprendedor y la naturaleza de los emprendimientos y los emprendedores, de las condiciones de los mercados, de la continuidad de los servicios empresariales y 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 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 auto sostenerse.

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.

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 fue realizado a iniciativa del CIDE – PUCP a partir de un análisis de los intra-emprendedores (emprendedores dentro de una empresa) partiendo de la información del GEM y posteriormente fue validado por el sindicato SITENEL estaba orientados a los trabajadores y sus familiares directos. La propuesta que percibió el Sindicato y los beneficiarios es que se trataba de un Diplomado en Emprendimiento con certificación de la PUCP. El proyecto a sugerencia del sindicato debería realizarse en Lima, Arequipa y Tacna; originalmente con más beneficiarios en Tacna que en Arequipa. El diseño del proyecto no hace la distinción entre negocios creados y negocios en funcionamiento, ni tampoco establece indicadores diferenciados, porque el proceso que deben atravesar los emprendedores es único para ambos tipos de beneficiarios.
- 2) Los beneficiarios tienen un perfil particular porque se trata de trabajadores dependientes y familiares directos de los mismos niveles de experiencia, calificación y educación mayores que otras empresas contribuyentes de FONDOEMPLEO, son típicamente sectores de “clase media”. De 10 beneficiarios 9, son trabajadores dependientes y el resto son estudiantes y trabajadores independientes, hay una ligera mayoría de beneficiarios hombres (53%) sobre las mujeres, con alrededor de 40 años de edad. Muchos trabajadores y familiares tenían negocios sobre todo de comercio y servicios y una gran mayoría tenían ideas de negocio que fueron apoyadas por el proyecto.
- 3) La estrategia de focalización del proyecto para seleccionar a los beneficiarios no distinguía a emprendedores con idea de negocio y emprendedores con negocio en marcha. Las dificultades para convocar a los trabajadores de Arequipa y Tacna modificó las exigencias de focalización y la distribución de las metas, disminuyendo Tacna y aumentando Arequipa, sin modificar el número total de 100 beneficiarios. La desconfianza y la mala comunicación fue un factor decisivo para los limitados número de convocados iniciales: desconfianza de los no agremiados porque promovía el proyecto el sindicato SITENEL, de la empresa por las mismas razones y desconfianza de los agremiados porque pensaban que el proyecto era la antesala del

despido. SITENEL promovía que participen agremiado o no agremiados. La difusión fue con SITENEL en Lima donde tenía convocatoria y directa en Arequipa y Tacna donde SISTENEL no tenía fuerza.

- 4) La desconfianza inicial de algunos trabajadores cedió el paso a un moderado entusiasmo por la oportunidad tener un Diplomado Gratuito de una institución de prestigio.
- 5) Los grupos de trabajadores y familiares eran bastante heterogéneos en cuanto a educación, experiencia laboral y edades y esta circunstancia tenía efectos en la modulación de la estrategia de enseñanza aprendizaje. Sin embargo, no había evidencia que los profesores - con un corte más académico - fueran facilitadores, con experiencia y manejo de metodologías para adultos de pequeños negocios.
- 6) El Proyecto supone que todos los participantes deben pasar de principio a fin todos los cursos de capacitación y las asistencias técnicas, tanto los que tenían solamente el espíritu emprendedor y una idea negocio como aquellos que tenían negocios en marcha. Nuevamente este es un problema de focalización.
- 7) 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.
- 8) Los cursos de capacitación y las asistencias técnicas desarrollados por CIDE – PUCP durante 28 semanas fueron bastante completos y exhaustivos cubriendo todos los procesos del desarrollo emprendedor. Al inicio el peso proyecto se concentra en el desarrollo de competencias y habilidades y hacia la segunda mitad del proyecto se apoya el Plan de Negocios
- 9) Una de las observaciones de los beneficiarios es se siente un cambio brusco entre ambas etapas porque “al comenzar la asesoría se rompió el vínculo con los demás integrantes”. Los beneficiarios perciben positivamente la capacitación y asistencia técnica recibida poniendo énfasis en las bondades de los profesores, las metodologías y la asesoría.
- 10) Los aspectos del proyecto que fueron cuestionados¹⁵ se referían a que el Proyecto se presentó como un diplomado y no como un curso o programa de capacitación y al final se entregó una constancia.

7 Recomendaciones

- 1) El diseño inicial del proyecto debió de hacer 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.
- 2) 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.
- 3) La estrategia de focalización del proyecto para seleccionar a los beneficiarios deben distinguir entre emprendedores con idea de negocio y emprendedores con negocio en marcha; servicios diferenciados por tipo de beneficiarios e indicadores de medición distintos
- 4) Es fundamental que los negocios creados y fortalecidos puedan tener experiencias empresariales reales y más complejas en relación con el mercado. Por ello es

¹⁵ Taller en Arequipa

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.

- 5) 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.
- 6) 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.
- 7) 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.
- 8) 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.
- 9) 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.
- 10) Se debería negociar en el contrato los mecanismos que se pueda extender la fecha de culminación del Proyecto si es que existen demoras atribuibles a ambas partes. No negaba la posibilidad de postergar pero no se contemplaba.
- 11) Nos parece necesario un componente de desarrollo de capacidades locales, es importante que se forme competencias locales, fortalecimiento de capacidades locales. Tiene un sistema de capacitación y las metodologías diferentes.
- 12) Cuidado en el control de los desembolsos que den mejores condiciones de flexibilidad los controles contables y establecer reglas que se cumplan, tener plazos de ejecución. Es muy poco tiempo para desarrollar un proyecto.

8 Anexos

Anexo 1: Personas Entrevistadas en Proyecto FONDOEMPLEO – CIDE PUCP

1. Datos del Responsable de Proyecto:

Nombre:	Julio Vela
Cargo:	Coordinador nacional CIDE PUCP
Correo:	jvela@pucp.edu.pe
Celular:	

Nombre:	Carlos Javier Tejada Bouroncle
Cargo:	Jefe de Proyecto Fondoempleo
Correo:	carlos_bouroncle@peru.com
Celular:	958-420-416/958-172-503

2. Datos de Docentes en Marketing y Finanzas:

Región:	Lima
Nombre:	Carlos León Milla
Cargo:	Docente de Marketing para emprendedores
Correo:	cleonmilla@yahoo.com / cleonmilla@gmail.com
Celular:	999-639-610/ 4760-064

Región:	Lima
Nombre:	Walter Leandro Cuadros
Cargo:	Docente de Finanzas para emprendedores
Correo:	wleandro@pucp.pe
Celular:	999-515-777

Región:	Arequipa
Nombre:	Ana Gómez Burns
Cargo:	Docente de Marketing para emprendedores
Correo:	agomez@ucsp.edu.pe
Celular:	964-260-875/ (54) 258-203 / (54) 254-328

Región:	Arequipa
Nombre:	Lizardo Agüero del Carpio
Cargo:	Docente de Finanzas para emprendedores
Correo:	lizaguero@yahoo.es
Celular:	998-615-801

3. Datos Emprendedores-Socios-Región Lima:

Idea de negocio:	Estilistas a domicilio
Socios:	Ronald Ríos Pacheco y Gina López Medina
Correos:	ronald.rios@telefonica.com/ gina.lopez@telefonica.com

Idea de negocio:	Veterinaria Spa
Socios	Danny Donayre Huertas y Solange Grande Sandoval
Correos:	ddonayrehu@tgestionaria.com.pe/ solange.grande@telefonica.com

Cuadro 5: Beneficiarios por Región situación laboral y sexo

Región	Sexo	Actividad/ Ocupación principal			Total general
		Dependiente	Estudiante	Independiente	
Arequipa	H	19	2	3	24
	M	19			19
Total Arequipa		38	2	3	43
Lima	H	14			14
	M	11			11
Total Lima		25			25
Tacna	H	8			8
	M	8	2	1	11
Total Tacna		16	2	1	19
Total general		79	4	4	87

Fuente: Encuestas aplicadas a beneficiarios.

Promedio de Edad	Sexo		Total general
	H	M	
Dpto.			
Arequipa	36.6	39.7	38.0
Lima	48.1	45.5	46.9
Tacna	39.1	38.6	38.8
Total general	40.5	41.0	40.7

Fuente: Encuestas aplicadas a beneficiarios.

Anexo 2: Percepción del beneficiario, en una escala de 1 al 5

Variable	Antes	Después
P48. Percepción respecto a lo siguiente:		
¿Cuánto conocía de negocios?	1.6	4.4
¿Cómo evaluaba su capacidad empresarial?	2.3	4.3
Importancia que le dabas a la capacitación en plan de negocio	2.8	4.7
Importancia que le dabas a la asesoría empresarial	2.7	4.9
Importancia que le dabas a la formalización de tu negocio	2.5	4.6

Fuente: Encuestas aplicadas a beneficiarios.

Variable	Calificación
P49. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?	
El proyecto contribuyo a crear, fortalecer mi negocio	4.5
La Capacitación en Plan de Negocio ayudó a crear, fortalecer mi negocio	4.3
La Asistencia Técnica en Plan de Negocio ayudó a crear, fortalecer mi negocio	4.3
El obtener capital semilla me ayudó a crear, fortalecer mi negocio	3.0
La Asistencia Técnica posterior ayudó a la consolidación y crecimiento de mi negocio.	4.4

Fuente: Encuestas aplicadas a beneficiarios.

P45. Razones por las que elogio 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: Encuestas aplicadas a beneficiarios.

P46. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?	
Es importante para mi desarrollo laboral profesional	4.2
Se ajusta a mis necesidades de ser promovido en la empresa	3.1
Me permite buscar un mejor empleo	3.7
Me permite mejorar mis condiciones de trabajo e ingresos	4.5

Fuente: Encuestas aplicadas a beneficiarios.

P47. ¿Cuál sería su evaluación respecto del curso del Proyecto?	
La metodología fue adecuada y práctica	4.4
El tiempo de duración del curso fue adecuado	3.9
El horario fue adecuado	4.3
El profesor sabe el tema, se comunica claramente y de manera sencilla	4.6
El profesor usó ejemplos de la realidad	4.8
Los materiales y separatas eran claros y sencillos	4.7

Fuente: Encuestas aplicadas a beneficiarios.

Anexo 3: Foto de participantes en Taller de Arequipa



Anexo 4: Lista de Encuestados

BENEFICIARIOS CIDE PUCP -SITENEL ENCUESTADOS		
Nombres	DNI	Negocios
1) ANA ISABEL ZEGARRA GUILLEN	40978998	Cevicherías
2) RINA JENY LAJO FIASCUNARI	29229541	Servicios de Decoración Virtual de Inmuebles
3) ERICK MICHEL CHAMARRO RENGIFO	10277498	Cevicherías
4) VILMA BALLON DAVILA	29230116	Dulcería
5) YUDI MARIET COAGUILA LOAYZA	29637502	Está en Proyecto de Inversión
6) ROSA ANGELICA REYES ALVAREZ	'00473797	Está en Proyecto de Inversión
7) ORLANDO ESPÍRITU AYALA QUEVEDO	'09187222	Está en Proyecto de Inversión
8) ANDRES FAUSTINO CHAUCA RIVERA	29382272	Está en Proyecto de Inversión
9) LOURDES BARRIONUEVO CHIRI	'00403251	Venta y producción de materiales, e insumos para Scrapbook
10) EDGARDO ISAAC LOAYZA CORDERO	30406031	SERVICIOS