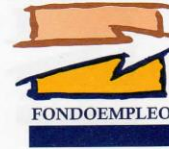


DS - 952 - 2014



Carta N°712/GP-FE-2014

Lima, 20 de agosto del 2014

Señor  
**JULIO VELA VELASQUEZ**  
Coordinador CIDE PUCP  
PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU  
Av. Universitaria N°1801, San Miguel  
Presente.

Asunto: Remisión Informe de Cierre Proyecto L-01-04

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted a fin de saludarlo y remitirle el Informe de Cierre del Proyecto: L-01-04 "**Fortalecer las capacidades emprendedoras de los trabajadores agremiados y no agremiados de SITENEL – TELEFONICA para la creación de nuevos negocios**", ejecutado por la institución Pontifica Universidad Católica del Perú.

Como parte del protocolo de cierre, el área de Gestión de Proyectos, comunica al Área de Planeamiento y Evaluación y al Área de Auditoría y Control para que proceda a iniciar los procesos de Evaluación Final y auditoría respectivamente, a fin de continuar con el proceso de cierre.

Sin otro particular,

Atentamente,



Angélica Fort Meyer  
Gerente (e)  
Gestión de Proyectos  
FONDOEMPLEO

AFS/mlcp

Adj. Informe de cierre  
C.c: Planeamiento y evaluación  
Auditoría y control

## INFORME DE CIERRE DEL PROYECTO



### A.- ASPECTOS TÉCNICOS

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

|  |   |                              |                         |                        |                   |
|--|---|------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|
| <b>Código del proyecto:</b>                    | <b>L-01-04</b>  | <b>Concurso:</b>             | <b>LAT 1</b>            | <b>Fecha:</b>          | <b>23.07.2014</b> |
| <b>Título del proyecto:</b>                    | "Fortalecer las capacidades emprendedoras de los trabajadores agremiados y no agremiados de SITENEL TELEFONICA para la creación de nuevos negocios"                             |                              |                         |                        |                   |
| <b>Jefe de Proyecto</b>                        | Carlos Javier Bouroncle Tejada  |                              |                         |                        |                   |
| <b>Ubicación:</b>                              | <b>Departamento</b>   | Lima,<br>Arequipa y<br>Tacna | <b>Provincia (s)</b>    | Lima, Arequipa y Tacna |                   |
| <b>Institución Ejecutora:</b>                  | Pontificia Universidad Católica del Perú  |                              |                         |                        |                   |
| <b>Población Objetivo</b>                      | Trabajadores sindicalizados y no sindicalizados y/o familiares directos de trabajadores de Telefónica del Perú S.A. y de Telefónica Móviles S.A. Región Lima, Arequipa y Tacna. |                              |                         |                        |                   |
| <b>Propósito (Objetivo Central)</b>            | Generación de nuevos emprendimientos en los trabajadores agremiados y no agremiados de SITENEL –TELEFONICA para la creación de nuevos negocios en las zonas de intervención.    |                              |                         |                        |                   |
| <b>Institución Asociada</b>                    | SITENEL (Sindicato de Trabajadores de las empresas de Telefónica en el Perú y de las del Sector de Telecomunicaciones). Telefónica del Perú.                                    |                              |                         |                        |                   |
| <b>Nombre del encargado de la Supervisión:</b> | --  |                              |                         |                        |                   |
| <b>Nombre del Gestor Responsable:</b>          | Mery Carranza   |                              |                         |                        |                   |
| <b>Fecha de inicio</b>                         | 03-06-2013 de acuerdo a convenio. Sin embargo, la Institución Ejecutora con carta informo el inicio de actividades el 01-07-2013  |                              | <b>Fecha de término</b> | 31-05-2014             |                   |
| <b>Ampliación</b>                              | <b>No</b>   |                              | <b>Duración:</b>        | 12 meses               |                   |

## II. ANTECEDENTES

El 31 de mayo del 2013 se firmó el convenio entre la institución Pontificia Universidad Católica del Perú y FONDOEMPLEO para la ejecución del proyecto **“Fortalecer las capacidades emprendedoras de los trabajadores agremiados y no agremiados de SITENEL TELEFONICA para la creación de nuevos negocios”**, el cual tuvo como objetivo la generación de nuevos emprendimientos en los trabajadores agremiados y no agremiados de SITENEL –TELEFONICA para la creación de nuevos negocios en las zonas de intervención.

El Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CIDE-PUCP) es quien tuvo a cargo la ejecución del proyecto.

El proyecto contó con la colaboración del Sindicato de Trabajadores de las empresas de Telefónica en el Perú y de las del Sector de Telecomunicaciones – SITENEL.

El proyecto informó que el inicio de sus actividades sería un mes después de la fecha indicada en el convenio (Carta CIDE E-N° 062/2013). Sin embargo, ello no afectó la fecha de término del proyecto.

Por otro lado, también hubo cambio de representante institucional para las coordinaciones con FONDOEMPLEO a principios del presente año.

Es la primera vez que esta institución participó como ejecutor de proyectos LAT – línea emprendimiento con el aporte de FONDOEMPLEO.

A inicios de la ejecución del proyecto manifestaron algunas dificultades en alinear sus procesos administrativos institucionales con el manual de ejecución de proyectos LAT en las secciones a, b, c, d del punto 4.2.2, debido a que institucionalmente la Universidad por el volumen de transacciones que maneja, realiza procesos de pago masivo. Finalmente, frente a la dificultad que presentaban y a solicitud de FONDOEMPLEO, la institución ejecutora envió una propuesta para el manejo de los fondos, el cual consistía en que el jefe de proyecto presente una liquidación mensual de los pagos efectuados por el desarrollo de las actividades a Administración de la Universidad con la finalidad de que se regularice los gastos incurridos a través de la transferencia de la cuenta del proyecto a la cuenta de la institución. Esta propuesta fue aprobada con carta N° 054/PC-GP-FE-2013. Mayor detalle se encuentra en la carta CIDE N°071/2013, la cual fue solicitada con carta N°0478/GP-FE-2013.

Por otro lado, de acuerdo al documento del proyecto, anexo al convenio, se contemplaba la distribución de participantes del proyecto en mayor proporción para las provincias de Tacna (40), Arequipa y Lima (20 respectivamente). Al proyectar esta meta en el proyecto no contaban con la data actualizada de colaboradores de las regiones seleccionadas. Sin embargo, al ejecutar el proyecto recién contaron con la información actualizada y se percataron que había menos colaboradores en Tacna y más colaboradores en Arequipa. A raíz de ello, la institución ejecutora solicitó la reestructuración del número de participantes de las regiones de Tacna que se reduciría en 20 participantes y en el caso de Arequipa se incrementaría a 40 participantes. En el caso de Lima permaneció igual el número de participantes (20). Este cambio no afectaría la meta total de participantes del proyecto. Por ello, con carta N° 155/PC-GP-FE-2013 se aprobó esta reestructuración.

La institución ejecutora realizó un cambio del representante institucional para las coordinaciones con FONDOEMPLEO. De acuerdo a la cláusula décimo sexta inciso 16.2 del convenio, la institución ejecutora informó a FONDOEMPLEO la designación a partir del 24 de enero al Señor Julio César Vela Velásquez como coordinador institucional.

### **III. SINTESIS DEL PROYECTO**

El proyecto tiene como propósito 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.

#### **3.1 Indicadores de propósito**

Al finalizar el proyecto:

- 30 Nuevos Emprendimientos generados al término del proyecto, en las zonas de intervención.
- 310 nuevos empleos generados al término del proyecto, en las zonas de intervención.
- 150 empleos generados de forma directa, en las zonas de intervención.
- 160 empleos generados de forma indirecta, en las zonas de intervención.

#### **3.2 Resultados esperados al finalizar el proyecto**

A continuación se presentan los resultados por componente:

##### **Componente 1: Desarrollo de planes de negocio para la generación de nuevas iniciativas empresariales.**

- 80 trabajadores y/o familiares capacitados para elaborar planes de negocios, que podrán implementarlos a través del uso eficiente de sus excedentes financieros.
- 80 trabajadores y/o familiares son asesorados para la elaboración de un modelo de negocio
- 60 Planes de negocios desarrollados durante el desarrollo del proyecto, presentados y sustentados.

##### **Componente 2: Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de los planes de negocio para los nuevos iniciativas empresariales**

- 40 trabajadores y/o familiares son asesorados para la ejecución de sus planes de negocios
- 36 Planes de negocios calificados técnicamente, para el acceso a financiamientos o el uso eficiente de los recursos propios.

### 3.3 Indicadores de Productos

**Cuadro N°01**

| Componente    |   |          | PRODUCTOS  |
|---------------|---|----------|--|
| N°            | DEFINICIÓN  | Producto |  |
| COMPONENTE 01 | Desarrollo de planes de negocio para la generación de nuevas iniciativas empresariales                                      | 1        | 80 trabajadores y/o familiares identificados y focalizados entre Lima / Arequipa / y Tacna.  |
|               |   | 2        | 80 trabajadores y/o familiares desarrollan competencias para la generación de ideas de negocio entre Lima / Arequipa / y Tacna.  |
|               |   | 3        | 80 trabajadores y/o familiares desarrollan competencias en conocimiento del mercado para la creación de nuevos negocios entre Lima / Arequipa / y Tacna.                           |
|               |   | 4        | 80 trabajadores y/o familiares desarrollan competencias para el desarrollo y estructuración de un plan de negocio orientado al mercado entre Lima / Arequipa / y Tacna.            |
|               |   | 5        | 60 trabajadores y/o familiares sustentan sus planes de negocio desarrollados, con el fin de pasar a la asistencia técnica personalizada y validar y fortalecer su plan de negocio. |
| COMPONENTE 02 | Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de los planes de negocio para los nuevos iniciativas empresariales | 6        | 80 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma asistida, estrategias para la implementación de un modelo de negocio entre Lima / Arequipa / y Tacna.                             |
|               |   | 7        | 80 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma asistida, estrategias para la implementación de un plan de marketing en Lima / Arequipa / y Tacna.                                |
|               |   | 8        | 80 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma asistida, un flujo de caja del negocio entre Lima / Arequipa / y Tacna.   |
|               |   | 9        | 40 trabajadores y/o familiares validan y fortalecen en forma asistida y personal, su plan de negocio entre Lima / Arequipa / y Tacna.  |
|               |   | 10       | 30 trabajadores y/o familiares generan nuevos emprendimientos en las zonas de intervención.  |

Fuente: Documento de convenio

## IV. LOGROS DEL PROYECTO

### 4.1. Indicadores de propósito

Cuadro N°02

| PROPÓSITO/<br>COMPONENTES   | INDICADORES DE<br>LOGRO  | AVANCE   | MEDIOS DE<br>VERIFICACIÓN   |
|---|--|--|---|
| <b>Propósito:</b><br>Generación de nuevos emprendimientos en los trabajadores agremiados y no agremiados de <b>SITENEL – TELEFÓNICA</b> , para la creación de nuevos negocios en las zonas de intervención. | 30 Nuevos Emprendimientos generados al término del proyecto, en las zonas de intervención. | Al finalizar el proyecto - 19 emprendimientos se implementaron | Búsqueda de Registros Únicos de Contribuyentes (RUC) - SUNAT  |
|   | 310 nuevos empleos generados al término del proyecto, en las zonas de intervención.        | Se medirán al año de concluido el proyecto                     | Registro de Planillas Electrónicas – SUNAT .Mediciones propias, realizadas al año posterior de finalización del proyecto. |
|   | 150 empleos generados de forma directa, en las zonas de intervención                       | Se medirán al año de concluido el proyecto                     |   |
|   | 160 empleos generados de forma indirecta, en las zonas de intervención.                    | Se medirán al año de concluido el proyecto                     |   |

Fuente: Documento de Convenio e Informe Final del Proyecto elaborado por la I.E (03.07.2014)

### 4.2. Resultados alcanzados al finalizar el proyecto:

Cuadro N°03

| Componente   | Indicadores de Componente   | Unidad de Medida | Meta | Ejecutado | % de Ejecución |
|--|---|------------------|------|-----------|----------------|
| <b>Componente 1:</b><br>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. | personas         | 80   | 74        | 93%            |
|  | Trabajadores y/o familiares son asesorados para la elaboración de un modelo de negocio  | personas         | 80   | 80        | 100%           |
|  | Planes de negocios desarrollados durante el desarrollo del proyecto, presentados y sustentados  | planes           | 60   | 63        | 100%           |

| Componente  | Indicadores de Componente   | Unidad de Medida | Meta | Ejecutado | % de Ejecución |
|---|---|------------------|------|-----------|----------------|
| <b>Componente 2:</b><br>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                                    | personas         | 40   | 40        | 100%           |
|   | Planes de negocios calificados técnicamente, para el acceso a financiamientos o el uso eficiente de los recursos propios. | personas         | 36   | 30        | 83%            |
|   |   |                  |      |           | 95.20%         |

Fuente: Informe Final del Proyecto elaborado por la I.E (03.07.2014) y revisión de medios de verificación

Con el logro de los productos, cuyo detalle se puede apreciar más adelante, se han logrado cumplir con los resultados por componente definidos en el proyecto, tal como se indica en el cuadro N° 03.

### Componente 1:

Para el primer indicador, se han tenido que cumplir los productos 1,2, 3 y 4. Es por ello, que finalmente son 74 participantes que se encuentran en capacidad de elaborar planes de negocio que podrán ser implementados a través del uso eficiente de sus excedentes financieros. Como se indica en el gráfico N°01, la mayoría de los participantes han sido trabajadores de la empresa Telefónica del Perú y Telefónica Móviles.

Para el logro del segundo indicador, se ha tenido que cumplir el producto 6. Por lo tanto, son 80 participantes que en las primeras etapas de ejecución del proyecto, han tenido que recibir asesoría para mejorar el diseño de su modelo de negocio. A través del método CANVAS, el modelo de negocio es un bosquejo general acerca de la idea de negocio, resume los elementos más importantes de la idea de negocio (nombre del negocio, propuesta de valor, interacción con el cliente, canales, público objetivo, alianzas claves, costos y flujo de ingresos).

Primero se elaboró el modelo de negocio, para luego poder desarrollar los demás productos relacionados a la elaboración del plan de negocios.

### Componente 2:

El primer indicador de este componente es el resultado del logro de 9 de los diez productos definidos en el proyecto. 40 participantes son los que finalmente fueron seleccionados para recibir asesoría en la implementación de sus negocios. Dentro de este grupo, algunos participaron de todo el proceso por un interés de aprender como emprender, pero que no tenían definida una fecha para iniciar su emprendimiento. El hecho, de que la mayoría trabaja de manera dependiente, y es a su vez su principal actividad, ocasiona a que realmente los emprendedores inicien su emprendimiento y otros solo evalúen la posibilidad y aún no tomen la decisión de emprender.

En el resultado 2, fueron 30 personas que recibieron asesoría y cuyos planes de negocios fueron calificados técnicamente, para el acceso a financiamientos o el uso eficiente de los recursos propios. Estos planes corresponden a los participantes con mayor interés de emprender. Algunos de ellos ya desarrollaban la actividad emprendedora antes de la ejecución del proyecto, pero de manera esporádica.

**4.3. Cuadro de Productos programados y alcanzados al finalizar el proyecto:**

**Cuadro N°04**

| Componente    |  |          | PRODUCTOS   | Unidad de Medida | Meta Total del Proyecto | % Avance Técnico en relación a la meta total del proyecto |      |
|---------------|--|----------|---|------------------|-------------------------|---|------|
| N°            | DEFINICIÓN   | Producto |   |                  |                         | N°  | %    |
| COMPONENTE 01 | Desarrollo de planes de negocio para la generación de nuevas iniciativas empresariales | 1        | 80 trabajadores y/o familiares identificados y focalizados entre Lima / Arequipa / y Tacna  | personas         | 80                      | 87  | 100% |
|               |  | 2        | 80 trabajadores y/o familiares desarrollan competencias para la generación de ideas de negocio entre Lima / Arequipa / y Tacna  | personas         | 80                      | 80  | 100% |
|               |  | 3        | 80 trabajadores y/o familiares desarrollan competencias en conocimiento del mercado para la creación de nuevos negocios entre Lima / Arequipa / y Tacna                           | personas         | 80                      | 78  | 98%  |
|               |  | 4        | 80 trabajadores y/o familiares desarrollan competencias para el desarrollo y estructuración de un plan de negocio orientado al mercado entre Lima / Arequipa / y Tacna            | personas         | 80                      | 74  | 93%  |
|               |  | 5        | 60 trabajadores y/o familiares sustentan sus planes de negocio desarrollados, con el fin de pasar a la asistencia técnica personalizada y validar y fortalecer su plan de negocio | personas         | 60                      | 63  | 100% |



|                      |  |                                     |   |          |    |    |      |
|----------------------|--|-------------------------------------|---|----------|----|----|------|
| <b>COMPONENTE 02</b> | <b>Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de los planes de negocio para los nuevos iniciativas empresariales</b> | 6                                   | 80 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma asistida, estrategias para la implementación de un modelo de negocio entre Lima / Arequipa / y Tacna | personas | 80 | 80 | 100% |
|                      |  | 7                                   | 80 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma asistida, estrategias para la implementación de un plan de marketing en Lima / Arequipa / y Tacna    | personas | 80 | 76 | 95%  |
|                      |  | 8                                   | 80 trabajadores y/o familiares diseñan, en forma asistida, un flujo de caja del negocio entre Lima / Arequipa / y Tacna                               | personas | 80 | 63 | 79%  |
|                      |  | 9                                   | 40 trabajadores y/o familiares validan y fortalecen en forma asistida y personal, su plan de negocio entre Lima / Arequipa / y Tacna                  | personas | 40 | 40 | 100% |
|                      |  | 10                                  | 30 trabajadores y/o familiares generan nuevos emprendimientos en las zonas de intervención  | personas | 30 | 19 | 63%  |
|                      |  | <b>Avance Promedio de Productos</b> |   |          |    |    |      |

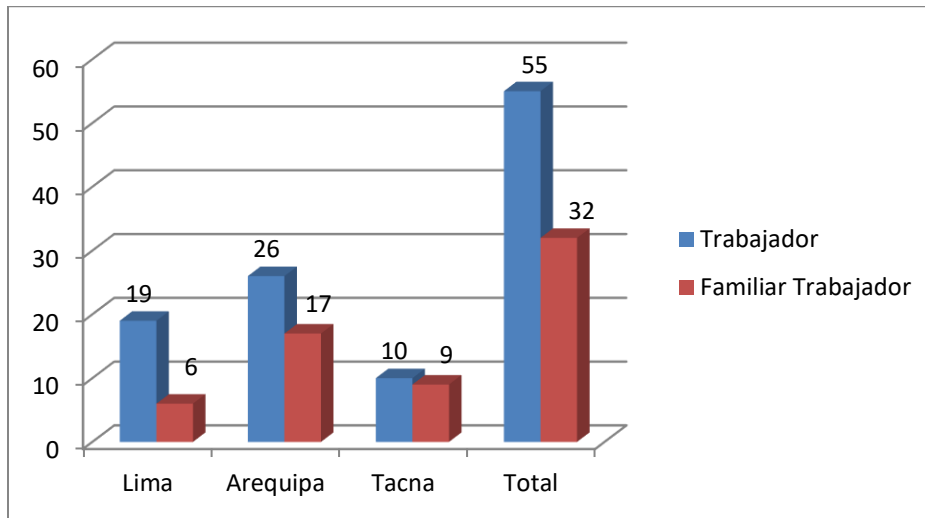
Fuente: Informe Final del Proyecto elaborado por la I.E (03.07.2014) e informes de verificación de productos

### **Comentarios del Gestor/ Supervisor:**

Para la ejecución del proyecto, la institución ejecutora instaló una oficina en Lima dentro del CIDE-PUCP y otra en Arequipa para la ejecución del proyecto. El jefe de proyecto se instaló en la oficina de Arequipa y desde allí coordinó las actividades para la atención de los participantes de Arequipa y Tacna. En el caso de Lima, el representante institucional se encargó de las coordinaciones de las actividades para la atención a los participantes de Lima. Para las coordinaciones de Lima, se tuvo también el apoyo de la persona encargada del seguimiento y supervisión interna del proyecto y del responsable institucional para las coordinaciones con FONDOEMPLEO.

**Gráfico N°01**

**Distribución de Participantes de acuerdo a zona de intervención**



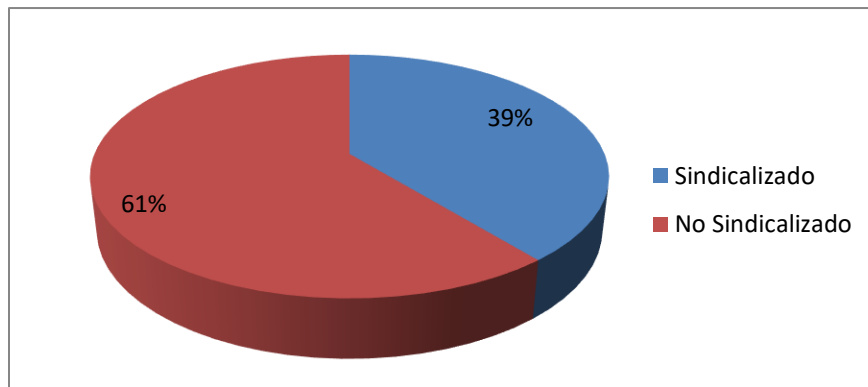
Fuente: Informe del tercer entregable de la I.E mes de Abril del 2014 (cuadro consolidado de beneficiarios) e informes de verificación de productos

Respecto al nivel de logro de los productos:

**Producto 1:** A través de las campañas de sensibilización, se pudo lograr la participación de 87 participantes, tal como se puede visualizar en el gráfico N°01, EL 63% (55) de los participantes han sido trabajadores y el 37% (32) familiares de trabajadores de la Telefónica del Perú y Telefónica Móviles. Así también, como se indica en el gráfico N° 02, el 61% (53) de los participantes son trabajadores o familiares de trabajadores no sindicalizados.

**Gráfico N°02**

**Distribución de participantes de acuerdo a su relación con el sindicato**



Fuente: Informe del tercer entregable de la I.E mes de Abril del 2014 (cuadro consolidado de beneficiarios)

De acuerdo a lo informado por los participantes, en las entrevistas realizadas, uno de los aspectos que motivó la participación inicial en el proyecto fue que la Institución Ejecutora ofreció el programa de formación como un diplomado en emprendimiento de la Universidad Católica. En el material de difusión se explica acerca de un programa de formación. Es por ello, que al final los participantes manifestaron su interés y preocupación por recibir la certificación. Para poder atender esta solicitud la Institución Ejecutora gestionó la entrega de certificados pero no por un diplomado, sino por el haber participado en cada uno de los cursos previstos en el programa.

El programa de formación estuvo distribuido en tres cursos de capacitación, y cada uno de los cursos contemplaba tres módulos de capacitación, tal como se puede apreciar en el gráfico N°03. Así también se complementaron estas capacitaciones con asesorías grupales que tenían como objetivo mejorar los productos iniciados en las capacitaciones. En total fueron tres temas de asesoría: asesoría en la elaboración del modelo de negocio, asesoría en el plan de marketing, asesoría en la elaboración del flujo de caja.

**Producto 2:** Iniciaron la capacitación los 87 participantes. Sin embargo, los que concluyeron el proceso de formación fueron 80. Para el logro de este producto, se han desarrollado los tres módulos correspondientes al curso N°1: Desarrollo de ideas de negocios. Tal como vemos en el gráfico N° 03, los módulos fueron plan de vida emprendedora y conformación de socios y equipos emprendedores, oportunidad para la creación de negocios y modelo de negocio. En las visitas de supervisión los participantes manifestaron satisfacción por la metodología utilizada, participativa, con ejercicios estructurados.

De acuerdo a la estrategia de la Institución Ejecutora este producto tiene un producto que complementa los resultados como es el **Producto 6**, donde los participantes luego de la capacitación reciben asesoría para pulir y mejorar su modelo de negocio, todo ello utilizando la metodología CANVAS. Fueron 80 formatos de modelos de negocio completados que se pudieron verificar durante la visita de supervisión del entregable.

**Gráfico N°03**

**Programa de Formación**

| Desarrollo de ideas de negocio   | Conocimiento del Mercado en la creación de nuevos negocios | Implementación de Planes de negocio |
|--|--|-------------------------------------|
| Plan de vida emprendedora y conformación de socios y equipos emprendedores | Planes de negocio  | Creatividad para la innovación      |
| Oportunidades para la creación de negocios                                 | Exploración de mercados para emprendedores                 | Habilidades comerciales             |
| Modelos de negocio   | Marketing para emprendedores                               | Finanzas para emprendedores         |

**Producto 3:** Finalmente fueron 78 participantes que fueron capacitados en el curso 2 de conocimiento del mercado en la creación de nuevos negocios. Si bien ingresaron al proyecto más participantes, por un tema laboral y otros por motivos personales, no pudieron continuar.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los participantes este curso y los tres módulos comprendidos (planes de negocio, exploración de mercados y marketing) fue un tema de interés de los participantes. Sin embargo, al revisar los borradores del plan de mercadeo, se pudo apreciar que les faltaba precisar algunos temas como tamaño de mercado, productos sustitutos, análisis FODA, principales estrategias. Una de las razones por las que no terminaron de precisar estos aspectos en el documento, de acuerdo a lo que manifestaron los participantes, es que les pareció poco tiempo para el desarrollo de estos temas, aunado con el tiempo disponible para completar el documento porque la mayoría de ellos trabaja.

Al igual que en el producto anterior, el producto 3 tiene un producto que lo complementa el cual es el **producto 7**, donde los participantes a través de asesoría puntualizan y mejoran su plan de marketing. De acuerdo a lo verificado en la visita de supervisión, el proyecto cuenta con 76 planes de marketing.

**Producto 4:** Concluyeron la capacitación en el tercer curso de implementación de planes de negocio 74 participantes.

Este producto se complementa con el **producto 8**, finalmente fueron 63 los que elaboraron su flujo de caja (para ello previamente elaboraron su cuadro de proyección de ventas, de costos, cuadro de inversión). Se cuenta con los archivos de los 63 flujos elaborados. Otro de los temas que requirió mayor tiempo para el desarrollo y elaboración del mismo es el flujo de caja.

**Producto 5:** En total fueron 63 participantes que concluyeron el plan de negocios y que sustentaron frente a un jurado con la finalidad de pasar a la etapa de asesoría en la implementación del negocio. De ellos se seleccionaron a 41 mejores planes de negocio.

La institución ejecutora durante la visita de supervisión mostró los videos de algunas de las sustentaciones realizadas por los participantes frente a un jurado evaluador.

**Producto 9:** En total fueron 40 participantes que recibieron los servicios de asesoría e implementación de negocios. Se definieron temas generales para la implementación del plan de negocios, a ser tratados por especialistas con cada uno de los participantes. Cada tema implicó 4 horas de asesoría. Los temas abordados fueron los siguientes:

- Tema 1: Aspectos de la formalización del negocio
- Tema 2: Aspectos técnicos para la operación del negocio
- Tema 3: Mejora del proceso de ventas y comunicación
- Tema 4: Flujo de caja operativo y control de costos
- Tema 5: Introducción al sistema financiero
- Tema 6: Creación de redes y alianzas

El proyecto definió entregables como resultado de cada tema abordado en la asesoría, tal como se indica a continuación:

En el primer tema fue la obtención del RUC, de los 40 asesorados, 19 cuentan con RUC<sup>1</sup>, solo 10 tramitaron su RUC durante el proyecto, el resto ya contaba con el mismo. Asimismo, 1 cuenta con RUC con baja de oficio. El resto no cuenta con RUC.

En el segundo tema de asesoría, 39 completaron el entregable: Diagrama de procesos y servicios. En el tercer tema de asesoría, 36 formatos de mejora de procesos de venta y comunicación. En el cuarto y quinto tema, 37 flujos de caja y análisis de las fuentes de financiamiento y selección. Finalmente, en la última asesoría, 33 completaron el entregable de análisis de involucrados.

**Producto 10:** De acuerdo a lo revisado a la fecha del corte del proyecto, se cuenta con 19 negocios implementados. Hay dos participantes que se han agrupado y elaboraron un solo plan de negocios para atender necesidades de belleza. Uno de ellos cuenta con ruc como empresa jurídica del mismo rubro con otros socios.

#### **4.4. Cuadro de Actividades programadas y alcanzados al finalizar el proyecto:**

**Cuadro N°05**

|  | <b>Unidad de Medida</b> | <b>Meta Total</b> | <b>Ejecutado</b> | <b>% de Avance</b> |
|--|-------------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| <b>Componente 1: Desarrollo de planes de negocio para la generación de nuevas iniciativas empresariales</b>  |                         |                   |                  |                    |
| <b>1.1 Identificación y focalización de emprendedores</b>  |                         |                   |                  |                    |
| Campañas de sensibilización realizadas en las zonas de intervención; Lima, Arequipa y Tacna.   | campañas                | 3                 | 3                | 100%               |
| <b>1.2 Curso 1: Desarrollo de ideas de negocio</b>   |                         |                   |                  |                    |
| Módulos desarrollados en las tres zonas de intervención Lima / Arequipa / y Tacna, con una duración de 14 horas c/u (20 usuarios por grupo)- Módulo 1: Plan de vida emprendedora y conformación de socios y equipos emprendedores. | módulos                 | 4                 | 4                | 100%               |
| Módulos desarrollados en las tres zonas de intervención Lima / Arequipa / y Tacna, con una duración de 7 horas c/u ( 20 usuarios por grupo) – Módulo 2: Oportunidades para la creación de negocios                                 | módulos                 | 4                 | 4                | 100%               |

<sup>1</sup> Se ha verificado a través de la consulta RUC en la página web de la SUNAT.

|   |         |    |    |      |
|---|---------|----|----|------|
| Módulos desarrollados en las tres zonas de intervención Lima / Arequipa / y Tacna, con una duración de 7 horas c/u ( 20 usuarios por grupo) – Módulo 3: Modelos de negocios (Metodología Canvas)    | módulos | 4  | 4  | 100% |
| <b>1.3 Curso 2: Conocimiento del Mercado en la creación de nuevos</b>   |         |    |    |      |
| Módulos desarrollados en las tres zonas de intervención Lima / Arequipa / y Tacna, con una duración de 7 horas c/u ( 20 usuarios por grupo) – Módulo 1: Planes de negocio                           | módulos | 4  | 4  | 100% |
| Módulos desarrollados en las tres zonas de intervención Lima / Arequipa / y Tacna, con una duración de 14 horas c/u ( 20 usuarios por grupo) – Módulo 2: Exploración de mercados para emprendedores | módulos | 4  | 4  | 100% |
| Módulos desarrollados en las tres zonas de intervención Lima / Arequipa / y Tacna, con una duración de 7 horas c/u ( 20 usuarios por grupo) – Módulo 3: Marketing para emprendedores                | módulos | 4  | 4  | 100% |
| <b>1.4 Curso 3: Implementación de Planes de Negocios</b>  |         |    |    |      |
| Módulos desarrollados en las tres zonas de intervención Lima / Arequipa / y Tacna, con una duración de 7 horas c/u ( 20 usuarios por grupo) – Módulo 1: Creatividad para la innovación              | módulos | 4  | 4  | 100% |
| Módulos desarrollados en las tres zonas de intervención Lima / Arequipa / y Tacna, con una duración de 7 horas c/u ( 20 usuarios por grupo) – Módulo 2: Habilidades comerciales                     | módulos | 4  | 4  | 100% |
| Módulos desarrollados en las tres zonas de intervención Lima / Arequipa / y Tacna, con una duración de 14 horas c/u ( 20 usuarios por grupo) – Módulo 3: Finanzas para emprendedores                | módulos | 4  | 4  | 100% |
| <b>Componente 2: Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de los planes de negocio para los nuevos iniciativas empresariales</b>  |         |    |    |      |
| <b>2.1 Asistencia Técnica como Soporte a la Capacitación</b>  |         |    |    |      |
| Asistencia Técnica brindada para la elaboración del modelo de negocio, dirigida a 80 beneficiarios , en Lima / Arequipa / y Tacna - Elaboración del modelo de negocio                               | horas   | 56 | 56 | 100% |

|   |       |     |     |      |
|---|-------|-----|-----|------|
| Asistencia Técnica brindada para la elaboración del plan de marketing, dirigida a 80 beneficiarios , en Lima / Arequipa / y Tacna - Elaboración del plan de marketing   | horas | 56  | 56  | 100% |
| Asistencia Técnica brindada para la elaboración del flujo de caja del negocio, dirigida a 80 beneficiarios , en Lima / Arequipa / y Tacna - Elaboración del flujo de caja del negocio                             | horas | 56  | 56  | 100% |
| <b>2.2 Acompañamiento para Implementar los Planes de Negocio</b>  |       |     |     |      |
| Asistencia Técnica personalizadas, brindada en gestión empresarial a un total de 40 beneficiarios, distribuidas en 12 sesiones de 2 horas c/u. en Lima / Arequipa / y Tacna - Implementación del Plan de Negocios | horas | 960 | 960 | 100% |
| Promedio de Avance de Actividades   |       |     |     | 100% |

Fuente: Informe Final del Proyecto elaborado por la I.E (03.07.2014) e informes de verificación de actividades ejecutadas

## **B.- ASPECTOS PRESUPUESTALES**

### **I. PRESUPUESTO APROBADO DEL PROYECTO:**

**Cuadro N°06**

| <b>FUENTE</b>           | <b>S/.</b>        | <b>%</b>    |
|-------------------------|-------------------|-------------|
| FONDOEMPLEO             | 496,135.00        | 90%         |
| Aporte de Contrapartida | 53,991.00         | 10%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>550,126.00</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Documento según Convenio

#### **1.1 Aporte FONDOEMPLEO**

**Cuadro N°07**

| <b>Concepto</b>                              | <b>S/.</b>        |
|--|-------------------|
| Monto total del proyecto                     | 496,135.00        |
| Evaluación del proyecto (4% del monto total) | 12,034.00         |
| <b>Total a transferir</b>                    | <b>484,101.00</b> |

Fuente: Documento según Convenio

## II. MONTO EJECUTADO (FONDOEMPLEO)

Cuadro N°08

| Componente   | Presupuesto total proyectado en S/. | Total ejecutado S/. | % de ejecución con relación al presupuesto total por partida |
|--|-------------------------------------|---------------------|--|
| Componente 1: Desarrollo de planes de negocio para la generación de nuevas iniciativas empresariales | 129,064                             | 105,010.21          | 81%  |
| Componente 2: Implementación de los planes de negocio para las nuevas iniciativas empresariales.     | 171,780                             | 159,853.50          | 93%  |
| Componente 3: Manejo del proyecto  | 177,240                             | 152,148.17          | 86%  |
| Imprevistos  | 6,017                               | -                   | 0%   |
| <b>Total</b>   | <b>484,101</b>                      | <b>436,042.02</b>   | <b>86%</b>   |

Fuente: Informe Final de la Institución Ejecutora (03.07.2014), documento según convenio y cronograma de desembolsos de FONDOEMPLEO.

A la institución ejecutora se le ha desembolsado el 88% de lo previsto. El proyecto inició sus actividades un mes después de la fecha de inicio según convenio. Ello fue comunicado a FONDOEMPLEO, principalmente el retraso se dio por coordinaciones y ajustes administrativos. Como se indicó anteriormente es la primera vez que ha sido ejecutor de un proyecto de FONDOEMPLEO.

Este mes de retraso significó un mes menos de contratación del equipo líder, así como de otros temas de gestión del proyecto. Así también otros ahorros que se detallan más adelante.

De acuerdo al cuadro N° 05, se han desarrollado todas las actividades planificadas. Sin embargo, no se ha requerido todo el presupuesto planificado inicialmente.

Ha recibido todo el fondo necesario para cumplir con los gastos comprometidos por las actividades realizadas.

En total el proyecto tiene un saldo de S/ 19,030.14 por devolver a la cuenta del proyecto de FONDOEMPLEO, saldo sin ejecutar del último desembolso realizado al proyecto.



### III. CONTRAPARTIDA

El proyecto presenta las siguientes contrapartidas, de acuerdo a documento de convenio.

**Cuadro N°09**

| Componente                     | Presupuesto total proyectado en S/. | Total ejecutado en S/. | % de ejecución con relación al presupuesto total por partida |
|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------|--|
| Aporte de Contrapartida - PUCP | 53,991.00                           | 43,800.00              | 81%  |
| <b>Total</b>                   | <b>53,991.00</b>                    | <b>43,800.00</b>       | <b>81%</b>   |

Fuente: Información elaborada por la Institución Ejecutora, adjunta al informe final (03.07.2014)

### IV. RESUMEN DE EJECUCIÓN DEL APORTE DE FONDOEMPLEO

**Cuadro N°10**

| CONCEPTO               | S/.                     |
|------------------------|-------------------------|
| A. Total a transferir  | <b>484,101.00</b>       |
| B. Desembolsos         | 436,042.02 <sup>2</sup> |
| C. Monto Ejecutado     | <b>417,011.88</b>       |
| D. Gastos Observados   | 0                       |
| <b>Saldo (B-C+D) *</b> | <b>19,030.14</b>        |

Fuente: Informe Final de Institución Ejecutora (19.08.2014) y revisión de cronograma de desembolso de FONDOEMPLEO.

### V. DEVOLUCIÓN DE FONDOS Y CIERRE DE CUENTA BANCARIA DEL PROYECTO

(Señalar si en el informe final se realizaron la devolución de fondos y el cierre de la cuenta bancaria.)

De acuerdo a lo informado por la Institución Ejecutora en su informe final, tenía un saldo por devolver de S/ 19,030.14, tal como consta en su último informe de ejecución presupuestal incluyendo el último desembolso realizado. Es importante indicar, que recién el día 19 de agosto del 2014 ha presentado la información final de la ejecución presupuestal. En el informe de ejecución presupuestal que envió el 03.07.2014 era un preliminar. Por otro lado, la institución ejecutora ha informado que ya ha gestionado el depósito a la cuenta del proyecto, carta CIDE I N° 00130/2014, así como ha gestionado el cierre de la cuenta del proyecto, carta CIDE I N° 00116/2014.

---

<sup>2</sup> FONDOEMPLEO ha hecho una transferencia total de S/. 436,042.02 al proyecto. El último desembolso por el monto de S/ 93,299.43 (previa revisión de la Institución Ejecutora del monto necesario para cumplir con los gastos comprometidos hasta fin del proyecto).

## **C.- CONCLUSIONES Y CALIFICACION DEL PROYECTO**

- El proyecto ha tenido tres visitas de supervisión de entregables, las tres visitas han sido realizadas por la gestora del proyecto.

### **I. CALIFICACIONES DE SUPERVISIONES ANTERIORES**

**Cuadro N°11**

| <b>N°</b> | <b>Gestor/Monitor</b>   | <b>Período y Entregable Evaluado</b>         | <b>Calificación</b> |
|-----------|-------------------------|--|---------------------|
| <b>1</b>  | Mery Carranza Plasencia | 03.06.2013 - 03.09.2013 (Primer Entregable)  | Aprobado            |
| <b>2</b>  | Mery Carranza Plasencia | 01.10.2013 - 03.11.2013 (Segundo Entregable) | Aprobado            |
| <b>3</b>  | Mery Carranza Plasencia | 01.12.2013 – 27.05.2014 (Tercer Entregable)  | Aprobado            |

Fuente: Informes de Supervisión de Entregables

- En todas las visitas de supervisión ha obtenido como calificación “Aprobado”.

### **II. CONCLUSIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

- El proyecto contó con el apoyo del sindicato SITENEL –TELEFONICA, especialmente en la etapa de la convocatoria. El sindicato apoyo en las labores de convocatoria a los participantes del proyecto, por medio de comunicados y correos a los trabajadores, charlas, principalmente. Cuando se realizó entrevistas a los participantes, muchos de ellos informaron que se habían enterado del proyecto a través del sindicato.
- Algunos participantes tenían recelo en participar por experiencias previas donde la empresa Telefónica los capacitó para luego despedirlos.
- La Institución Ejecutora utilizó como estrategia para captar el interés de los participantes el ofrecer una certificación de la Universidad Católica por la capacitación que recibirían. Es importante indicar que los participantes del proyecto, en su mayoría son trabajadores dependientes de la empresa Telefónica, muchos de cuales no tenían mayor interés de emprender en un corto plazo.
- Los participantes que finalmente han iniciado el emprendimiento, tenían en la mayoría experiencia en el emprendimiento de manera eventual. Aun así, todavía no representa el emprendimiento su actividad principal, sino una actividad complementaria.
- El seguimiento que se ha dado al proyecto es a través de la evaluación de los entregables, previamente definidos antes de la ejecución del proyecto y revisados por el gestor de proyectos con la jefa de proyecto.

- El proyecto utilizó la metodología CANVAS<sup>3</sup> permite, de forma gráfica, explicar el modelo de negocio. La metodología CANVAS describe un modelo de negocio en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. Es una metodología interesante, que ha permitido ayudar a los participantes a definir mejor su idea de negocio. Sin embargo, de acuerdo a lo analizado a través de la revisión de los productos y entrevistas con los participantes durante la ejecución del proyecto, requiere que los participantes tengan un nivel de formación superior para captar rápidamente los conceptos y plasmarlos en su modelo de negocio.
- De acuerdo a las entrevistas realizadas, a algunos participantes con educación superior, el participar en las capacitaciones ha significado un repaso y actualización de sus conocimientos, mientras que los que tenían menor formación les ha sido más complicado comprender los conceptos y plasmarlos en los documentos elaborados como parte de los productos del proyecto. Sentían que no iban al mismo ritmo que sus demás compañeros. Por ello, en algunos casos, les ha parecido corto el tiempo de las capacitaciones, sobre todo para los temas de mercado y finanzas.
- Los capacitadores en su mayoría han utilizado metodologías participativas, sin embargo, también tuvieron capacitadores muy expositivos. La institución ejecutora, en el camino, fue tomando las medidas correctivas al respecto.
- El uso de ejercicios estructurados en algunas de las sesiones de capacitación contribuyó a que los participantes se integren como grupo y puedan intercambiar sus experiencias.
- El proyecto ha tenido como ámbito de intervención las ciudades de Lima, Arequipa y Tacna. Para las dos primeras ciudades ha tenido a un equipo directo para dar seguimiento a todos los procesos. En el caso de Tacna, el seguimiento no ha sido presencial todo el tiempo, el cual fue percibido por los participantes. No hubo oficina del proyecto en Tacna, solo visitas esporádicas.
- El proyecto logró desarrollar el 100% de las actividades planificadas y logró el 92.8% de los productos definidos al inicio de la ejecución del proyecto. Entre los productos que no se ha logrado completar es el producto 10: 30 trabajadores y/o familiares generan nuevos emprendimientos en las zonas de intervención. Como se indicó en párrafos anteriores, la mayoría de los participantes tuvieron la expectativa de la capacitación de la Universidad, y en menor proporción se encontraban los que tenían el interés de emprender, sobre en todo en un corto plazo. Si bien se llegaron a asesorar para implementar un negocio a 30 participantes que participaron por todo el proceso del proyecto, solo 19 emprendimientos se pusieron en marcha, es importante nuevamente recalcar que algunos de ellos ya se desarrollaban de manera esporádica).
- Las asesorías para la implementación han sido todas en oficina, más no en los negocios.

---

<sup>3</sup> Metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, utilizada para agregar valor a las ideas de negocio.

Respecto a temas administrativos del proyecto podemos indicar:

- Como se indicó a inicios del presente informe, el proyecto inició un mes después de lo establecido en el convenio para la ejecución del proyecto. La Institución Ejecutora centraliza el manejo económico en el área administrativa de la universidad, así que el equipo ejecutor ha necesitado coordinar con esta área para organizar la información de ejecución presupuestal. Estas coordinaciones para la entrega de la información de ejecución presupuestal, sobre todo para el informe final están tomando más tiempo de lo debido. El informe de ejecución presupuestal enviado junto al informe final por la Institución Ejecutora, no incluyó los documentos sustentatorios. Así también, el anexo 3 incluyó la información preliminar de gastos ejecutado, aún requerían ser conciliados con la oficina administrativa de la universidad. La conciliación ya fue realizada y recién ha sido proporcionada el 19.08.2014
- En la primera visita de supervisión se pudo apreciar una centralización de las decisiones respecto al proyecto desde la oficina central en Lima. La información de sustento de los productos estaban en la oficina de Lima, y no en las sedes. Solo podían revisarse a través de la red de la universidad. Sin embargo, el proyecto presentó algunas dificultades de conexión, que posteriormente se solucionaron.
- Así también, la institución ejecutora presentó demoras en la entrega del informe del segundo y tercer entregable.
- Sin embargo, a pesar de todas las dificultades administrativas, el proyecto fue implementando las recomendaciones en cada una de las visitas de supervisión.

El proyecto tiene las siguientes **lecciones aprendidas** en estos 12 meses de ejecución:

- Para definir adecuadamente el número de participantes por zona de intervención del proyecto se debe contar con la base actualizada de trabajadores de la empresa. Recién durante la ejecución el proyecto contó con esta información.
- Los horarios programados para brindar los servicios deben estar de acuerdo a la disponibilidad de los participantes. De acuerdo a lo informado por la Institución Ejecutora hicieron la consulta al momento de la inscripción a los participantes respecto a los días para las capacitaciones. En el caso puntual de Arequipa, tuvieron que hacer una modificación respecto al horario, debido a que los participantes arequipeños comienzan sus actividades más temprano y preferirían empezar a primera hora para poder desocuparse más prontamente de las capacitaciones y poder hacer sus actividades personales y/o familiares. Las capacitaciones en todas las sedes fue los fines de semana.
- La implementación de las asesorías contribuyó a:
  - Nivelación y aseguramiento del cumplimiento de la presentación de entregables definidos en el proyecto.
  - Dar continuidad en el proyecto de los participantes que habían sido seleccionados para la etapa de emprendimiento.

- Por todo lo anteriormente descrito, **se aprueba el cierre de las actividades del Proyecto** “Fortalecer las capacidades emprendedoras de los trabajadores agremiados y no agremiados de SITENEL TELEFONICA para la creación de nuevos negocios”.

### III. **APROXIMACION HACIA LA SOSTENIBILIDAD**

De acuerdo a lo informado por la institución ejecutora y con el apoyo de la unidad CIDE PUCP, el proyecto ha planteado las siguientes acciones de sostenibilidad:

- El CIDE – PUCP cuenta con un staff de consultores especializados en los diversos temas de planes de negocio que podrán absolver cualquier duda y así orientar al emprendedor. En el caso de Arequipa y Tacna, los participantes podrán hacer sus consultas por Skype. Los participantes se encuentran habituados a utilizar esta herramienta durante la ejecución del proyecto.
- Por otro lado, se ha determinado brindar apoyo a los emprendedores en la difusión y promoción de sus productos y/o servicios. La unidad CIDE-PUCP cuenta con un área de prensa que podrá gestionar la difusión y promoción de sus productos y/o servicios mediante los canales de la universidad, dentro de las posibilidades del caso. Además se plantea formar grupos en plataformas tecnológicas que contribuyan a la propia difusión de los productos y/o servicios entre ellos mismos, como equipo egresado del “Programa para la Creación de Negocios”.
- Finalmente, existirá personal que estará velando por el acompañamiento del emprendedor, luego de culminado el Proyecto, para ello se hará uso de los equipos y bienes adquiridos por el proyecto.

### IV. **TRANSFERENCIA DE BIENES (de ser el caso)**

- El proyecto adquirió 3 computadoras, y una impresora multifuncional con aporte del proyecto para la gestión del proyecto. Así también una mesa de reuniones y escritorios. Estos bienes de acuerdo a la propuesta de la institución ejecutora seguirán en la institución y serán destinados para los fines para los cuales fueron adquiridos. Carta CIDE- N° 048/2014.

Gestor de Proyectos  
Mery Carranza Plasencia