

INFORME DE CIERRE DEL PROYECTO

A.- ASPECTOS TÉCNICOS

I. INFORMACIÓN GENERAL

Código del proyecto:	C-09-11	Concurso:	9	Fecha:	29.08.2014
Título del proyecto:	"Promoción de	"Promoción de emprendedores con potencial de crecimiento y			
	fortalecimiento d	de la base emp	resarial en Cusco'	,	
Jefe de Proyecto	Víctor Ramos Sa	las			
Ubicación:	Departamento	Cusco	Provincia (s)	Cusco, Cal	ca
	Distrito (s)	•	ebastián, San Jero ca, Coya, Pisac, S	-	•
Institución Ejecutora:	Colectivo Integra)		
Población Objetivo	 1500 beneficiarios: 975 emprendedores con ideas de negocios 450 emprendedores creadores de negocios, de menos de 2 años funcionamiento continuo 75 empresarios con alto potencial de crecimiento 				
Propósito	Mejorar las co	ndiciones para	a el desarrollo d	lel emprend	dimiento y el
(Objetivo Central)	fomento del emp	oleo en la provi	ncia de Cusco		
Institución Asociada	-				
Institución	_				
Colaboradora	-				
Nombre del encargado de la Supervisión:	Juan Contreras Sepúlveda				
Nombre del Gestor	Mery Carranza				
Responsable:					
Fecha de inicio	18-07-2011		Fecha de término	17-	07-2014
Ampliación	No		Duración:	36	3 meses

II. ANTECEDENTES

El 15 de julio del 2011 se firmó el convenio entre el Colectivo Integral de Desarrollo y FONDOEMPLEO para la ejecución del proyecto "Promoción de emprendedores con potencial de crecimiento y fortalecimiento de la base empresarial en Cusco", proyecto ganador del concurso IX, el cual tuvo como objetivo mejorar las condiciones para el desarrollo del emprendimiento y el fomento del empleo en la provincia de Cusco.

La zona de intervención del proyecto han sido la provincias de Cusco y Calca, con sede en la capital regional.

La población beneficiaria han sido emprendedores (personas con ideas de negocio), creadores (personas con negocios en marcha) así como empresarios con potencial de crecimiento. Como se verá más adelante, este último tipo de participante aún requería una mejor definición, en el proceso de ejecución del proyecto se fue definiendo.

El proyecto se ha desarrollado de acuerdo a lo programado. En los primeros dos años, el seguimiento a la ejecución del proyecto ha estado en base al avance de actividades. A partir del tercer año, pasó al seguimiento de avance por productos. El jefe de proyecto y su asistente administrativo participaron del taller de transferencia a esta nueva metodología realizada por FONDOEMPLEO en marzo del 2013.

III. SINTESIS DEL PROYECTO

El proyecto tiene como propósito: Mejorar las condiciones para el desarrollo del emprendimiento y el fomento del empleo en la provincia de Cusco

3.1 Indicadores de propósito

Al finalizar el proyecto:

- 450 creadores de negocios han mejorado sus capacidades y destrezas en gestión empresarial al término del proyecto, aumentando sus ventas anuales de S/. 14,400. a S/. 21,800
- 75 empresas con alto potencial de crecimiento han mejorado sus procesos de producción y se encuentran en condiciones para impulsar procesos de expansión acelerado al término del proyecto, aumentando sus ventas anuales de S/. 51,600 a S/. 182,757.
- 429 nuevos negocios creados al término del proyecto.
- Mejorar la tasa de concretización de nuevos negocios, de 8% a un 44%
- Mejorar la tasa de permanencia de nuevos negocios y menores a 2 años, de 28% a un 70%

- Aumento del número de empleos generados por negocio con alto potencial económico, de 5 a 12:
- 570 provenientes de empresas con alto potencial de crecimiento
- 899 provenientes de emprendedores creadores de negocios
- 1,211 provenientes de emprendedores con idea de negocio que crean nuevos negocios

3.2 Resultados esperados al finalizar el proyecto

A continuación se presentan los resultados por componente:

Componente 1: Desarrollo de capacidades empresariales

- 1,800 personas culminan al menos un curso de capacitación.
- 1,500 personas capacitadas y asesoradas en gestión empresarial al termino del proyecto

Componente 2: Desarrollo de capacidades técnico – productivas

- 525 negocios de emprendedores, creadores y empresarios, han mejorado sus competencias técnico productivas al término del proyecto:
 - 200 emprendedores que crean nuevos negocios.
 - 250 negocios fortalecidos menores a 2 años.
 - 75 empresarios con alto potencial de crecimiento

Componente 3: Establecimiento del fondo concursable

- 180 planes de negocio presentados al concurso durante la ejecución del proyecto
- 90 ideas de negocio implementadas con fondos facilitados por el proyecto y en marcha al final del proyecto
- 3 procesos de convocatoria a concurso realizados antes del término del proyecto.

Componente 4: Fortalecimiento de redes de negocio

- 75 empresas con alto potencial de crecimiento han mejorado sus procesos de producción y se encuentran en condiciones para impulsar procesos de expansión acelerado al término del proyecto
- 01 red de negocio en marcha, al final del proyecto

3.3 Indicadores de Productos

El proyecto recién incorporó la metodología de seguimiento al proyecto en base a productos en el tercer año de ejecución del proyecto.

Cuadro N°01

	Componente		Unidad de	Meta
N°	DEFINICIÓN	producto	Medida	Física
1	Desarrollo de Capacidades Emprendedoras	1500 emprendedores y creadores de negocio capacitados y asesorados utilizan herramientas en gestión empresarial (975 emprendedores, 450 creadores y 75 EAPC)	personas	1,500
		200 emprendedores asesorados utilizan los nuevos conocimientos técnicos en sus procesos productivos.	personas	200
2	Desarrollo de capacidades técnico productivas	250 creadores de negocio asesorados utilizan los nuevos conocimientos técnicos y/o los ya existentes pero de mejor forma en sus procesos productivos	personas	250
		75 EAPC asesorados utilizan los nuevos conocimientos técnicos y/o los ya existentes pero de mejor forma en sus procesos productivos.	EAPC	75
		180 beneficiarios capacitados presentan planes de negocio al concurso	personas	180
3	90 beneficiarios que presentan planes de negocio con pertinencia, coherencia y viabilidad (enfoque de mercado) son		personas	90
		90 negocios cofinanciados son debidamente verificados en su implementación a través de las visitas de asesoría.	negocios	90
	Fortologimient	35 empresas forman parte activa de la red de negocios puesta en marcha	negocios	35
4	Fortalecimiento de redes de negocio	75 EAPC capacitados y asesorados utilizan herramientas más especializadas para el crecimiento y sostenibilidad de sus negocios.	EAPC	75

Fuente: Documento POA Año III

IV. LOGROS DEL PROYECTO

4.1. Indicadores de propósito✓ Al término del proyecto se logró :

PROPÓSITO/ COMPONENTES	INDICADORES DE LOGRO	AVANCE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Propósito: Mejorar las condiciones para el desarrollo del emprendimiento y el fomento del empleo en la provincia de Cusco	 450 creadores de negocios han mejorado sus capacidades y destrezas en gestión empresarial al término del proyecto, aumentando sus ventas anuales de S/. 14,400. a S/. 21,800 75 empresas con alto potencial de crecimiento han mejorado sus 	Al finalizar el proyecto: • 565 creadores de negocio • 75 empresas con alto potencial de crecimiento	 Fichas de seguimiento Ficha RUC Relación de negocios fortalecidos Relación de negocios creados
	procesos de producción y se encuentran en condiciones para impulsar procesos de expansión acelerado al término del proyecto, aumentando sus ventas anuales de S/. 51,600 a S/. 182,757. • 429 nuevos negocios creados al término del proyecto. • Mejorar la tasa de	• 439 nuevos negocios creados	
	concretización de nuevos negocios, de 8% a un 44% • Mejorar la tasa de permanencia de nuevos negocios y menores a 2 años, de 28% a un 70% • Mejorar la tasa de	 47.31% tasa de concretización de nuevos negocios 79% tasa de concretización de nuevos negocios 	
	permanencia de las empresas con alto potencial de crecimiento, de 85% a 95% • Aumento del número de empleos generados por negocio con alto potencial económico, de 5 a 12. • 2,680 empleos incrementales generados durante la ejecución del	96% porcentaje de empresas que logran permanecer en el mercado gracias a intervención del CID.	

proyecto: • 570 provenientes de		
empresas con alto potencial de crecimiento	612 empleos generados	
 899 provenientes de emprendedores creadores de negocios 	1018 empleos generados	
 1,211 provenientes de emprendedores con idea de negocio que crean nuevos negocios 	1326 empleos generados	

Fuente: Informe Final del Proyecto elaborado por la I.E (01.09.2014) e informes de supervisión

4.2. Resultados alcanzados al finalizar el proyecto:

Componente	Indicadores de Componente	Unidad de Medida	Meta	Ejecutado	% de Ejecución
Componente 1: Desarrollo de	 1,800 personas culminan al menos un curso de capacitación. 	personas	1800	1915	100%
capacidades empresariales	1,500 personas capacitadas y asesoradas en gestión empresarial al término del proyecto.	personas	1500	1535	100%
Componente 2: Desarrollo de capacidades técnico – productivas	 525 negocios de emprendedores, creadores y empresarios, han mejorado sus competencias técnico productivas al término del proyecto: 200 emprendedores que crean nuevos negocios. 250 negocios fortalecidos menores a 2 años. 75 empresarios con alto potencial de crecimiento 	Emprendedo res	525	550	100%
Componente 3: Establecimiento del	180 planes de negocio presentados al concurso durante la ejecución del proyecto.	personas	180	271	100%
fondo concursable	90 ideas de negocio implementadas con fondos facilitados por el proyecto y en marcha al final del proyecto.	personas	90	127	100%

	·	3 procesos de convocatoria a concurso realizados antes del término del proyecto.	convocatorias	3	127	100%
Componente Fortalecimiento redes de negocio	4: de	 75 empresas con alto potencial de crecimiento han mejorado sus procesos de producción y se encuentran en condiciones para impulsar procesos de expansión acelerado al término del proyecto. 		75	75	100%
		• 01 red de negocio en marcha, al final del proyecto	red	1	1	100%
Avance Total Promedio			100%			

Fuente: Informe Final del Proyecto elaborado por la I.E (01.09.2014) y revisión de informes de supervisión

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.

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

N°	Componente/ Producto	Unidad de Medida	Meta Total del proyecto	en re me p su	nce Técnico elación a la ta total del proyecto pervisado
				N°	%
	Desarrollo de capacidades empresariales				
Producto 1	1500 emprendedores y creadores de negocio capacitados y asesorados utilizan herramientas en gestión empresarial (975 emprendedores, 450 creadores y 75 EAPC)	personas	1500	1535	100%
II	Desarrollo de capacidades técnico – productivas				
Producto 2	200 emprendedores asesorados utilizan los nuevos conocimientos técnicos en sus procesos productivos.	personas	200	217	100%
Producto 3	250 creadores de negocio asesorados utilizan los nuevos conocimientos técnicos y/o los ya existentes pero de mejor forma en sus procesos productivos.	personas	250	258	100%
Producto 4	75 EAPC asesorados utilizan los nuevos conocimientos técnicos y/o los ya existentes pero de mejor forma en sus procesos	EAPC	75	75	100%

	productivos.				
III	Establecimiento del fondo concursable				
Producto 5	180 beneficiarios capacitados presentan planes de negocio al concurso	personas	180	271	100%
Producto 6	90 beneficiarios que presentan planes de negocio con pertinencia, coherencia y viabilidad (enfoque de mercado) son declarados ganadores a través del concurso	personas	90	127	100%
Producto 7	90 negocios co financiados son debidamente verificados en su implementación a través de las visitas de asesoría.	negocios	90	127	100%
IV	Fortalecimiento de redes de negocio				
Producto 8	35 empresas forman parte activa de la red de negocios puesta en marcha	empresas	35	41	100%
Producto 9	75 EAPC capacitados y asesorados utilizan herramientas más especializadas para el crecimiento y sostenibilidad de sus negocios.	EAPC	75	75	100%
	AVANCE TÉCNICO TOTAL				100%

Fuente: Informe Final del Proyecto elaborado por la I.E (01.09.2014) e informes de verificación de supervisión de productos

Comentarios del Gestor/ Supervisor:

Producto 1: Las tres actividades programadas del componente 1 han permitido el logro de este primer producto. De acuerdo a la base de beneficiarios del proyecto se cuenta con 1568 capacitados. Sin embargo, de acuerdo a lo informado por el supervisor externo en la última supervisión hecha al proyecto del 9 al 12 de julio del presente año, a cinco días de concluir el proyecto, verificó que cumplían con las características de calidad de este producto 1535 participantes, cifra que se ha consignado en el cuadro N°4.

Producto 2: La actividad 2.1 está relacionado al logro de este producto. En total 217 emprendedores asesorados técnicamente en sus procesos productivos.

Una de las principales actividades productivas asesoradas ha sido la crianza de cuyes, seguida por la manipulación de alimentos, panadería, entre otras.

Durante las visitas de supervisión a los criadores de cuyes se ha verificado la aplicación y la mejora técnica de los cuyes. Se llevó a cabo una feria conjuntamente con la municipalidad de San Sebastián para seleccionar al mejor productor de cuyes.

Producto 3: En total son 258 creadores de negocios asesorados

Se ha conformado una asociación de carpintería con una marca (Ebanister) y están en proceso de mejorar diseños y acabados y con ello contribuir a la mejora de su competitividad.

Producto 4: En total son 75 EAPC asesorados

Algunos de los participantes han sido productores de cuyes y se encuentran comercialmente vinculados con un EAPC que elabora nuggets; el proyecto desarrolló un taller para capacitarlos en la preparación de la carne para la elaboración de nugget.

Producto 5, 6 y 7: Las actividades vinculadas al logro de estos productos son la 3.1, 3.2 y 3.3. En total 127 planes cofinanciados (se presentaron 271 planes al concurso).

Producto 8:

Los participantes se integran mediante una metodología de redes de negocio. La Institución Ejecutora ha transferido esta modalidad al proyecto.

En total se lograron integrar 41 participantes del proyecto.

Producto 9:

De acuerdo a lo evaluado e informado por la Institución Ejecutora, el perfil de Empresarios con alto potencial de crecimiento no estaba claramente definido al inicio del proyecto, se tuvo que ajustar a la realidad local y esto demoró un tanto las actividades en ese aspecto.

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

0444101100				
	Unidad de medida	Meta Total	Ejecutado	% de Avance
COMPONENTE 1: Desarrollo de capacidades empresariales				93.05%
1.1 Fomento de la cultura empresarial				79.17%
1.1.1 Elaboración de materiales de publicidad	N° de Kits	1	2	100%
1.1.2 Publicidad radial	N° de Spots	8	3	37.5%
1.1.3 Difusión de cultura emprendedora	N° de Talleres	60	173	100%
1.2 Capacitación en gestión empresarial				100%
1.2.1 Elaboración e impresión de materiales de capacitación	N° de Kits	1	2	100%
1.2.2 Programas de capacitación en gestión empresarial (honorarios capacitadores)	N° de Programas	50	50	100%
1.3 Acompañamiento a emprendedores				100%
1.3.1 Elaboración e impresión de formatos de asesoría	N° de Kits	1	3	100%
1.3.2 Asesorías en gestión empresarial (honorarios asesores)	N° de asesorías	1500	1535	100%

COMPONENTE 2: Desarrollo de capacidades técnico – productivas				100%
2.1 Asistencia técnico- productiva				100%
2.1.1 Elaboración e impresión de formatos de asistencia técnica	N° de Kits	1	2	100%
2.1.2 Asistencia técnica de acuerdo a la necesidad de cada beneficiario (honorarios especialistas)	N° de visitas	525	550	100%
COMPONENTE 3: Establecimiento del fondo concursable				100%
3.1 Implementación del fondo concursable				100%
3.1.1 Análisis de la situación financiera del Cusco	N° de estudios	1	2	100%
3.1.2 Contratación de un especialista, para poner en marcha el fondo concursable (honorarios)	N° de manuales	1	1	100%
3.2.Financiamiento de iniciativas-Concurso" Has realidad tu negocio"				100%
3.2.1 Convocatoria a y promoción del concurso	N° de eventos	60	65	100%
3.2.2 Talleres de planes de negocio	N° de Talleres	24	50	100%
3.2.3 Evaluación de los negocios a ser financiados	N° de procesos de evaluación de planes de negocio	3	4	100%
3.2.4 Entrega del financiamiento para la puesta en marcha del negocio	N° de planes de negocio cofinanciados	90	127	100%
3.3 Monitoreo de iniciativas financiadas				100%
3.3.1 Visitas a negocios financiados	N° de visitas	450	566	100%
COMPONENTE 4: Fortalecimiento de redes de negocio				100%
4.1 Organización de encuentros de emprendedores				100%
4.1.1 Eventos de discusión sobre emprendimiento	N° de eventos	3	5	100%
4.2 Servicio especializado para empresas con alto potencial de crecimiento (EAPC)				100%
4.2.1 Convocatoria	N° de convocatorias (eventos)	12	14	100%
4.2.2 Capacitación especializada	N° de Programas	10	10	100%
4.2.3 Asesoría especializada	N° de asesorías	450	482	100%
Promedio de Avanc	e de Actividade	es		98.26%

Fuente: Informe Final del Proyecto elaborado por la I.E (01.09.2014) e informes de verificación de actividades ejecutadas

B.- ASPECTOS PRESUPUESTALES

I. PRESUPUESTO APROBADO DEL PROYECTO:

Cuadro N°06

FUENTE	S/.	%
FONDOEMPLEO	1′205,319.72	26%
Aporte de Contrapartida	3´465,690.28	74%
TOTAL	4´671,010.00	100%

Fuente: Documento según Convenio

1.1 Aporte FONDOEMPLEO

Cuadro N°07

Concepto	S/.
Monto total del proyecto	1′205,319.72
Evaluación del proyecto (4% del monto total)	42,291.92
Total a transferir	1′163,027.80

Fuente: Documento según Convenio

II. MONTO EJECUTADO (FONDOEMPLEO)

Componente	Presupuesto total proyectado en S/.	Total ejecutado S/.	% de ejecución con relación al presupuesto total por partida
Componente 1: Desarrollo de capacidades empresariales	219,330.00	227,812.30	103.87%
Componente 2: Desarrollo de capacidades técnico – productivas	76,000.00	73,840.00	97.16%
Componente 3: Establecimiento del fondo concursable	146,000.00	152,215.00	104.26%
Componente 4: Fortalecimiento de	56,000.00	58,240.00	104%

redes de negocio			
Componente 6: Manejo del Proyecto	559,968.00	490,747.59	87.64%
Gastos administrativos	84,583.84	84,743.52	100.19%
Imprevistos	21,145.96	20,901.50	98.84%
Total	1′205,319.72	1,108,499.91	91.97%

Fuente: Informe Final de la Institución Ejecutora (01.09.2014), documento según convenio y cronograma de desembolsos de FONDOEMPLEO.

.

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 la Institución Ejecutora CID	584,230.32	580,790.53	99%
Aporte de beneficiarios	2′881,459.96	3,197,388.34	111%
Total	3´465,690.28	3,778,178.87	109%

Fuente: Información elaborada por la Institución Ejecutora, adjunta al informe final (01.09.2014)

IV. RESUMEN DE EJECUCIÓN DEL APORTE DE FONDOEMPLEO

Cuadro N°10

CONCEPTO	S/.
A. Total a transferir	1´163,027.80
B. Desembolsos	1′118,034.46
C. Monto Ejecutado	1′108,499.91
D. Gastos Observados	
Saldo (B-C+D) *	9,534.55

Fuente: Informe Final de Institución Ejecutora (01.09.2014) 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.)

El proyecto tiene un saldo por devolver de S/ 9534.55, el cual debe ser abonado a la cuenta de FONDOEMPLEO, de acuerdo al anexo F del convenio: Manual de Procedimientos Administrativos, acápite 4.2:

La cuenta a depositar es:

BCP SOLES

Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo

Cta. Cte. En M.N. N° 193-1127306-0-28

CCI. En M.N. N° 002-193-001127306028-12

Luego de recibido el informe de cierre, la institución ejecutora tiene cinco días para hacer el depósito. Deberá enviar la constancia de depósito, así como también del cierre de la cuenta.

C.- CONCLUSIONES Y CALIFICACION DEL PROYECTO

CALIFICACIONES DE SUPERVISIONES ANTERIORES

Cuadro N°11

N°	Gestor/Monitor	Período y Entregable Evaluado	Calificación
1	Jorge Cuellar	18.07.2011 – 30.04.2012	Aprobado
2	Mercadeando S.A - Juan Contreras S.	01.08.2011 – 06.10.2011	Aprobado
3	Mercadeando S.A - Juan Contreras S.	01.08.2011 – 09.02.2012	Aprobado
4	Mercadeando S.A - Juan Contreras S.	01.08.2011 – 22.07.2012	Aprobado
5	Mercadeando S.A - Juan Contreras S.	22.07.2012 – 15.11.2012	Aprobado
6	Mercadeando S.A - Juan Contreras S.	01.12.2012 – 28.02.2013	Aprobado
7	Juan Contreras Sepúlveda	01.06.2013 – 31-08.2013	Aprobado
8	Juan Contreras Sepúlveda	01.09.2013 – 30.11.2013	Aprobado
9	Juan Contreras Sepúlveda	01.12.2013 – 28.02.2014	Aprobado
10	Juan Contreras Sepúlveda	01.03.2014 – 30.05.2014	Aprobado

Fuente: Informes de Supervisión de Entregables

 El proyecto ha tenido diez visitas de supervisión. La primera visita fue hecha por el gestor de proyectos Jorge Cuellar y las nueve visitas de supervisión restantes han sido a través de supervisión externa. Es importante indicar, que a partir del último año de ejecución del proyecto el seguimiento fue en base a productos. Es por ello que las cuatro últimas supervisiones fue en base a entregables realizadas por un supervisor externo.

- Todas las visitas de supervisión han tenido como calificación "Aprobado".
- Las principales recomendaciones de los supervisores han sido:
 - En los primeros meses de ejecución del proyecto, se recomendó la entrega oportuna de materiales de capacitación a los participantes, el uso eficiente de los vehículos adquiridos (motos) en el marco del proyecto, para ello la gestión de la documentación necesaria para que el equipo del proyecto pueda hacer uso de los mismos.
 - Mejorar los espacios de retroalimentación entre el equipo del proyecto de forma más permanente tanto para tener mayores elementos de análisis que le permitan al emprendedor asumir decisiones como para verificar el nivel de asertividad de los contenidos de las capacitaciones en relación a las exigencias de la práctica empresarial.
 - Mayor integración entre capacitadores en gestión empresarial y el equipo de asesores empresariales.
 - Seguimiento y revisión a las presentaciones de los capacitadores acorde a la metodología del CID.

I. CONCLUSIÓN GENERAL DEL PROYECTO

- El proyecto logró las metas de atención establecida en el documento del convenio.
- El proyecto tenía como población objetivo a emprendedores (personas con ideas de negocio a implementar), creadores de negocio (personas con negocios en marcha), así como a empresas con potencial de crecimiento. Respecto a este último tipo de participante, durante el proceso de ejecución del proyecto, se ha ido definiendo con mayor precisión el perfil de este tipo de participante. Así como también, en base a ello, también se definió la malla curricular para su capacitación y asesoría.
- Si bien la institución ejecutora tiene varios años de experiencia en la ejecución de proyectos de fortalecimiento de capacidades de emprendedores y creadores de negocio, y cuenta con los instrumentos y herramientas para ello, el equipo líder y los consultores contratados para los servicios programados, no necesariamente todos tenían la misma experiencia, a pesar de contar con la formación relacionada para el cumplimiento de sus funciones. A lo largo de la ejecución del proyecto, así como también por las recomendaciones hechas durante las supervisiones, se hicieron ajustes y mejoras en los diferentes servicios programados para los participantes. El equipo del proyecto tenía toda la predisposición para recibir las recomendaciones y aplicarlas. Por ejemplo: en el caso de las capacitaciones, se fue mejorando la metodología de capacitación, horarios de acuerdo a la disponibilidad de los participantes, la entrega de materiales de capacitación de manera oportuna, mayor seguimiento y supervisión de los facilitadores y sus presentaciones.

- De acuerdo a las entrevistas hechas por el supervisor, los participantes manifestaban una buena aceptación de las dinámicas y contenidos de los cursos. Sin embargo, es importante indicar que en los primeros grupos organizados para la capacitación existía heterogeneidad de participantes, especialmente por razones de formación y experiencia entre emprendedores y creadores, ello en muchos casos se cruzaba con el nivel de expectativa y las necesidades específicas de formación de cada perfil de participante. En muchos casos los creadores de negocio pueden considerar que el contenido de capacitación es básico. Este aspecto fue observado durante la supervisión. Sin embargo, al programar capacitaciones los fines de semana y también la opción de capacitación durante la semana, hizo que de manera natural por disponibilidad de tiempo, los días de semana asistan las personas con ideas de negocio, y los fines de semana las personas con negocio (creadores).
- En el caso de las asesorías, existe de parte de los participantes el reconocimiento de que las asesorías les sirvió para concretar la idea en un plan de negocios.
- Por tratarse de proyectos supervisados inicialmente con la metodología anterior, el seguimiento en los dos primeros años fue hecho en base al logro de actividades. Sin embargo, en el último año, de acuerdo a lo indicado por FONDOEMPLEO, la institución ejecutora se adaptó a la nueva metodología de seguimiento y evaluación a través del logro de productos.
- Así también, hubieron actividades no previstas que se realizaron y contribuyeron a la difusión y al logro de resultados del proyecto, entre ellos:
 - La creación y emisión de un programa de TV durante un año, en señal abierta con contenido enteramente orientado al mundo emprendedor en Cusco.
 - El desarrollo de ferias y encuentros comerciales que fortalecen el desarrollo de los negocios, se logró desarrollar 2 tipos de ferias, en primera instancia articuladas con otras instituciones a lo largo del proyecto, por ejemplo con otras ONG o municipalidades distritales de la provincia, sin embargo lo más importante fue que se logró desarrollar al final del proyecto 4 encuentros comerciales organizados netamente por el proyecto, estos encuentros permitieron dar visibilidad a los negocios, dinamizar sus ventas y articularlos al mercado de manera competitiva. Se aprobaron la realización de estas ferias y el uso de imprevistos para el desarrollo de las mismas con Carta N° 067 y 242/PC-GP-FE-2014

Respecto a temas administrativos y de ejecución presupuestal del proyecto podemos indicar:

- De acuerdo a la revisión de la ejecución presupuestal, al proyecto se le desembolsó un 96% del total de monto a transferir (descontando línea base). Ello debido a que contaba con algunos saldos en algunas partidas donde ya había cumplido con los productos establecidos.
- Durante la ejecución del proyecto, hubieron cambios de personal. Los primeros cambios de la coordinadora de seguimiento/asesoría y académica/capacitación fortaleció la estructura de gestión y permitió al Coordinador contar con informes más elaborados y disponibilidades para una mejor toma de decisiones. En el último año

nuevamente hubo cambio del coordinador de seguimiento, responsable de formación y de la asistente administrativa, en estos casos fueron más por temas personales.

Así también, el proyecto tiene las siguientes **lecciones aprendidas** en estos 36 meses de ejecución:

- Los Empresarios con Alto Potencial de Crecimiento (EAPC) representan un perfil especial, que necesita no sólo de actividades de formación y asesoría especializada sino principalmente inyecciones de capital que les permitan dar el salto a una siguiente categoría empresarial, este tipo de financiamiento sin embargo no existe en las empresas financieras del mercado, sino provienen principalmente de fuentes de financiamiento especializadas en emprendedores, como capital de riesgo e inversionistas ángeles.
- La inclusión del módulo de desarrollo personal y asesoría personalizada en temas emotivos y problemas familiares, atacan una de las principales causas de cese de los nuevos negocios, con un programa adecuado se podría minimizar el riesgo en este aspecto, ya que siempre estos aspectos personales y emocionales están por encima de cualquier problema de formación o capacitación del emprendedor.
- El principal aspecto relacionado a los negocios, que se debe fortalecer en los emprendedores es sin duda el aspecto comercial, pues involucra directamente al volumen de ventas, que a la larga asegura la permanencia de estos negocios en el mercado, posteriormente los demás aspectos permiten el crecimiento del negocio, sin embargo con una débil articulación comercial es prácticamente imposible generar crecimiento y sostenibilidad de los negocios.
- Los programas de formación para emprendedores deben tener un componente práctico, además de estar siempre acorde con la tecnología vigente, principalmente si los programas van dirigidos a jóvenes.
- El Capital semilla resulta en la práctica mucho más una motivación para el emprendedor y una estrategia de selección de ideas de negocio válida, ya que en gran medida el aporte propio de cada emprendedor es el más importante.
- Los emprendedores poseen características fundamentales que los hacen más propensos al éxito, la mayoría de estas características sin embargo se desarrollan con la práctica y la experiencia, el entorno juega un papel fundamental al igual que las habilidades personales previamente adquiridas.
- Los emprendimientos rurales, se encuentran en un proceso de crecimiento importante, las actividades agropecuarias y productivas no sólo hoy se desarrollan a mayor escala, sino que poseen mercados en crecimiento y más desarrollados, siendo este aspecto clave.
- Existen en la actualidad muchas instituciones que desarrollan programas de emprendimiento, tanto públicas como privadas, sin embargo estas se encuentran desarticuladas entre sí y por otro muy pocas aplican metodologías adecuadas a la realidad local, esto hace que los recursos destinados no sean del todo bien aprovechados, es por ello que la creación de sinergias entre las instituciones y programas resulta fundamental.

 Por todo lo anteriormente descrito, se aprueba el cierre de las actividades del Proyecto "Promoción de emprendedores con potencial de crecimiento y fortalecimiento de la base empresarial en Cusco".

II. APROXIMACION HACIA LA SOSTENIBILIDAD

La institución ejecutora tiene una sede propia en la ciudad de Cusco, y continuará con la atención de emprendedores y creadores de negocio, de acuerdo a su plan institucional.

III. TRANSFERENCIA DE BIENES (de ser el caso)

El proyecto adquirió con recursos de FONDOEMPLEO, 2 computadoras, 2 lap tops y 2 motos. Los cuales permanecerán en custodia de la Institución Ejecutora para los fines que fueron adquiridos. Carta N°186-2014/DE-CID.

Gestor de Proyectos Mery Carranza Plasencia