



PERÚ

Ministerio  
de la Producción

**PROCOMPITE**  
APOYO A LA COMPETITIVIDAD PRODUCTIVA

Oficina de Evaluación de Impacto

Diciembre 2019

# Informe de Evaluación



## Evaluación de Diseño y Resultados de la Estrategia PROCOMPITE

# Evaluación de diseño y resultados para la estrategia PROCOMPITE

---

## **Instrumento de evaluación:**

Estrategia PROCOMPITE

## **Resumen:**

Desde el inicio de las operaciones de la estrategia de Apoyo a la Competitividad - PROCOMPITE se han cofinanciado 1555 Agentes Económicos Organizados (AEO) en el sector productivo hasta el año 2018. El presente estudio busca contribuir a identificar las posibles mejoras en el diseño de la intervención; así como, los posibles resultados de la intervención sobre sus beneficiarios. Desarrollando una revisión de literatura exhaustiva junto con el análisis de los documentos estratégicos de la intervención se construyó la teoría de cambio y la matriz de indicadores de la estrategia. Mediante el levantamiento de información primaria hacia AEO, gobiernos implementadores y productores se encontró una reducción de los costos medios en S/ 0.29 soles, incremento de las ventas en un 79%, el incremento de un 15% de la producción destinada a la comercialización para el año 2018, respecto al periodo de adjudicación. Adicionalmente, el 58% de los PROCOMPITE implementados no cuentan con un informe de cierre y el 9.9% no se ejecutaron o quedaron sin efecto

## **Directora General de la Oficina General de Evaluación de impacto y Estudios Económicos**

Lourdes del Pilar Álvarez Chávez

## **Director de la Oficina de Evaluación de Impacto**

Jesús Iván Camasca Giraldo

## **Equipo técnico**

Alvaro Hopkins Barriga

Juan José Cueto Alava

José Arcaya Caycho

Documento elaborado con la colaboración de la Dirección de Instrumentos Financieros - DIF

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN  
Oficina General de Evaluación de impacto y Estudios Económicos  
Oficina de Evaluación de Impacto  
2019  
Calle Uno Oeste N° 050-060, piso 11, Urb. Córpac, San Isidro  
Teléfono: 616 2222  
ogeiee@produce.gob.pe  
Lima 27 - Perú



PERÚ

Ministerio  
de la Producción

Oficina de Evaluación de Impacto

## EVALUACIÓN DE DISEÑO Y RESULTADOS PARA LA ESTRATEGIA PROCOMPITE

Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos  
(OGEIEE)

Oficina de Evaluación de Impacto (OEI)

Lima, diciembre 2019



## Contenido

I. La Estrategia de Apoyo a la Competitividad Productiva- PROCOMPITE.....	6
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Justificación y Finalidad.....	9
1.3 Marco Normativo .....	10
1.4 Mapeo de actores claves .....	11
1.5 Modalidad de asignación de recursos .....	12
1.6 Estadísticas descriptivas de la estrategia PROCOMPITE.....	14
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	18
2.1 Intervenciones públicas complementarias.....	21
2.1.1 Intervenciones similares en el Perú .....	22
2.1.2 Intervenciones similares en Latinoamérica.....	24
2.2 Apoyo al Desarrollo Productivo mediante Adopción de Tecnología.....	25
2.3 Apoyo al Desarrollo Productivo a través Transferencias Directas .....	30
III. EVALUACIÓN DE DISEÑO.....	31
3.1 Metodología de Evaluación de Diseño.....	32
3.2 Modelo conceptual .....	33
3.3 Evaluación de modelo conceptual y de intervención.....	34
3.4 Descripción de población potencial y población objetivo.....	38
3.5 Criterios de selección utilizados .....	39
3.6 Principales limitaciones identificadas en la implementación de la estrategia PROCOMPITE.....	40
3.6.1 Coordinación entre AEO y Gobiernos Implementadores .....	40
3.6.2 Criterios para la conformación de los AEO.....	40
3.7 Ausencia de indicadores sólidos para la focalización.....	41
3.8 Teoría de Cambio .....	42
3.8.1 Indicadores.....	52
IV. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	52
4.1 Metodología de muestreo .....	52
4.2 Evaluación de la gestión de los Gobiernos Implementadores...55	
4.3 Evaluación de las Asociaciones Económicas Organizadas.....65	
4.4 Evaluación de rendimiento de los productores.....77	
V. Resultados de la evaluación de los indicadores.....	87





<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	88
<b>5.1</b>	<b>Evaluación de Diseño</b> .....	88
<b>5.2</b>	<b>Evaluación de resultados</b> .....	94
<b>VII.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	97
<b>VIII.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	99

## Introducción

La Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos (OGEIEE), mediante Resolución Ministerial N° 124-2017-PRODUCE del 20 de marzo de 2017, es la responsable de evaluar el impacto socioeconómico de las políticas e intervenciones del Sector, realizar estudios que apoyen el diseño de políticas nacionales y sectoriales de desarrollo productivo y prevean sobre sus efectos e impactos; así como administrar el Sistema Estadístico del Sector, en coordinación y alineamiento con el Sistema Estadístico Nacional. Asimismo, la OGEIEE a través de la Oficina de Evaluación de Impacto (OEI), ejecuta acciones que alcanzan a las Unidades Orgánicas y Programas de todo el Sector Producción, en ese sentido se han priorizado acciones referidas al desarrollo de evaluaciones de diseño, procesos, resultados e impactos, además del fortalecimiento de capacidades a otros niveles de gobierno, así como la revisión y seguimiento de indicadores de desempeño en el marco de los Programas Presupuestales, todo esto en coordinación con otras unidades del Ministerio de la Producción (PRODUCE).

En ese sentido, en el marco de la Ley N° 29337 – Ley de Apoyo a la Competitividad Productiva (aprobada el 27.03.2009), se habilitó a los gobiernos subnacionales para implementar fondos concursables para el cofinanciamiento no reembolsable de propuestas productivas presentadas por agrupaciones de productores, conocidos como Agentes Económicos Organizados (AEO). El instrumento aprobado se denomina Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva – PROCOMPITE el cual permite impulsar la competitividad y sostenibilidad de las cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación, mejora y transferencia de tecnología. En detalle, este instrumento incentiva la transferencia de infraestructura, maquinaria, equipos, insumos, materiales y servicios, exclusivamente en zonas donde la inversión privada es insuficiente. Adicionalmente, la Ley N° 29337 establece que los gobiernos regionales y los gobiernos locales pueden autorizar el uso de hasta el 10% de sus recursos presupuestados para las PROCOMPITE y así cofinanciar planes de negocio de los AEO.

La estrategia PROCOMPITE fue implementada a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) desde el año 2009. El Ministerio de la Producción (PRODUCE) asume la implementación y ejecución del PROCOMPITE desde el 2017; así como también, la evaluación de sus resultados.

Asimismo, de acuerdo a la Centésima Decimoctava Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30879, Ley del Presupuesto Público para el año fiscal 2019, PRODUCE establece que los procedimientos y metodologías en materia de producción agroindustrial, turismo y otras materias<sup>1</sup>, continúan siendo emitidas por PRODUCE; así como el seguimiento y la evaluación de impacto y/o resultado de las iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva en el marco de las materias de sus competencias.

De esta forma, la OEI de la OGEIEE en coordinación con la Dirección de Instrumentos Financieros (DIF) de la Dirección General de Desarrollo Empresarial

---

<sup>1</sup> Esta Ley establece que los procedimientos y metodologías en materia agraria será regulada por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI).

(DGDE) del PRODUCE realizaron la evaluación del diseño y los resultados de la estrategia PROCOMPITE en el presente documento.

El objetivo del presente informe es evaluar el diseño y los resultados de la estrategia PROCOMPITE; para ello, en un primer momento, mediante la evaluación de diseño se analizará la lógica detrás de la intervención (revisión de documentos relacionados a la intervención) para identificar los canales por los cuales tendría efectos sobre su población objetivo; en un segundo momento, a través de la evaluación de resultados, la cual incluye recolección de información de campo, se buscará generar indicadores que muestren el avance de la estrategia para el año 2018. Con ello, desarrollar recomendaciones de política que sirvan para la toma de decisiones con la finalidad de mejorar los procedimientos, lineamientos y metodologías, de la estrategia PROCOMPITE, en las materias a cargo de PRODUCE. A fin de complementar la información existente que da cuenta de la implementación de la estrategia, la OEI ha desarrollado una teoría de cambio que evidencia los mecanismos de la intervención para el logro de los resultados esperados y los indicadores de resultado. Asimismo, se construyó una matriz de indicadores de resultados intermedios y finales. Se espera que estos indicadores sean de utilidad para implementar mejoras en la intervención y, a su vez, contribuyan a realizar el seguimiento de la estrategia; de esa forma, obtener indicadores que muestren los avances de la intervención.

Este documento se encuentra dividido en seis secciones que documentan la dinámica del proceso seguido para llevar a cabo la evaluación del diseño y de resultados de la estrategia. La primera sección, contiene información general del programa tales como los antecedentes, la finalidad de la estrategia, entre otros. La segunda sección, enmarca la revisión de literatura y se mencionan intervenciones similares desarrolladas en América Latina; además, de intervenciones dentro del Perú con componentes parecidos a los de la estrategia PROCOMPITE. La tercera sección establece los componentes de la evaluación de diseño y la cuarta sección se enfoca en presentar en forma detallada la evaluación de los resultados alcanzados en el período 2009 al 2018 a partir de la elaboración de encuestas especializadas. La quinta sección incluye conclusiones y recomendaciones que se infieren de la evaluación realizada y en la sexta y última sección se presentan las referencias consultadas en la elaboración del documento.

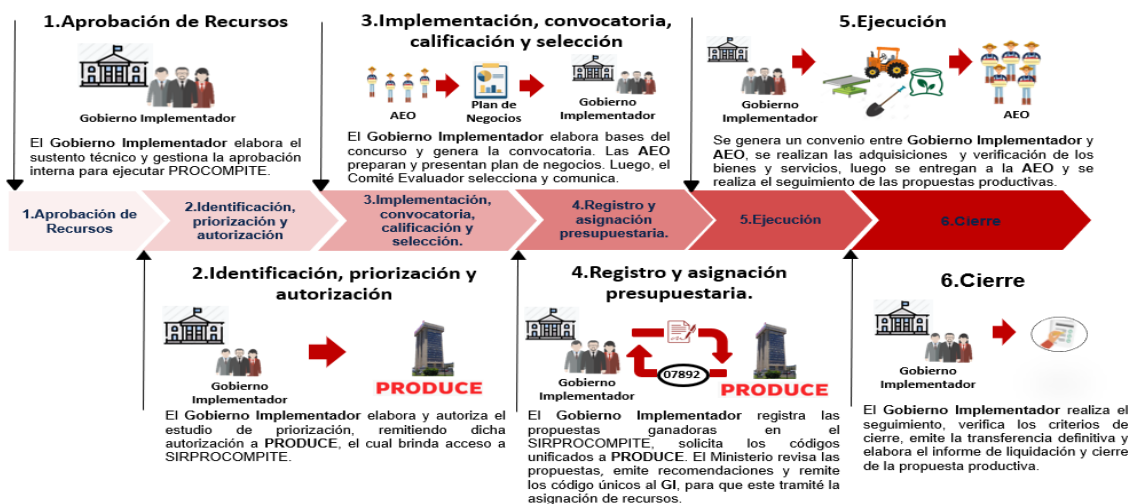
## **I. La Estrategia de Apoyo a la Competitividad Productiva- PROCOMPITE**

La estrategia PROCOMPITE es una intervención pública que fomenta las propuestas productivas o iniciativas de negocio que poseen agrupaciones de productores en las diferentes regiones del Perú. Estas propuestas, plasmadas en planes de negocio, son presentadas a los gobiernos implementadores de las localidades a las que pertenecen las agrupaciones. Los gobiernos, están encargados de llevar a cabo un concurso público con el objetivo de evaluar las propuestas presentadas por los Agentes Económicos Organizados (AEO), las mencionadas propuestas deben tener un corte productivo y de aquellas que sustenten sólidamente la rentabilidad financiera y la sostenibilidad del negocio de las agrupaciones de productores podrán adjudicarse fondos públicos

De forma más detallada, las agrupaciones que tienen propuestas productivas ganadoras acceden al cofinanciamiento de fondos públicos para la adquisición de maquinaria, equipos, materiales, insumos, infraestructura y servicios de asistencia, identificados en su propuesta productiva. Con la mejora tecnológica transferida mediante la entrega de bienes y servicios, se espera que esta intervención pública contribuya a mejorar la competitividad y sostenibilidad en las cadenas productivas.

De acuerdo a la guía operativa de la intervención, la implementación de la estrategia PROCOMPITE comienza a partir de la preparación de los documentos sustentatorios por parte del gobierno implementador, estos documentos justifican la ejecución de PROCOMPITE en la localidad o región correspondiente. Por consiguiente, este gobierno regional o local interesado en ejecutar la intervención debe identificar y priorizar las cadenas productivas que se desarrollan en su jurisdicción, luego se gestiona la autorización con la OPMI de cada gobierno regional o local, para implementar la estrategia comunicándolo al PRODUCE. De esa forma, una vez autorizada una PROCOMPITE, el gobierno implementador debe elaborar las bases del concurso público para abrir la convocatoria a las propuestas productivas de las AEO. Estas agrupaciones de productores elaboran los planes de negocio en base a sus propuestas productivas, luego en el concurso público serán revisados por un Comité Evaluador que determinará la viabilidad y rentabilidad de dichos planes de negocio. Después de declarar a las AEO ganadoras, continúa la fase de registro y asignación presupuestaria, donde el gobierno implementador debe registrar las propuestas ganadoras y solicitar los códigos únicos al PRODUCE. Al asignar los códigos, el gobierno implementador se encuentra habilitado para ejecutar gasto para cada uno de los planes que serán cofinanciados. Inmediatamente, en la etapa de ejecución, el gobierno implementador realiza las compras de los bienes y servicios para entregarlo a las agrupaciones, mediante la Ley de las Contrataciones del Estado, estando el estudio de mercado, a cargo de las Oficina de Abastecimiento o Logística de cada gobierno, seguidamente se entregan estas adquisiciones a las agrupaciones de productores, para después realizar actividades de seguimiento. Finalmente, en el procedimiento de cierre, a partir de las actividades de seguimiento realizadas en la etapa previa, se solicita la elaboración del informe de liquidación e informe de cierre, este último documento reúne los motivos para dar por finalizada la propuesta productiva.

Ilustración 1: Flujo de etapas de implementación de PROCOMPITE



Fuente: Ministerio de la Producción (2017)  
Elaboración: OEI-PRODUCE



## 1.1 Antecedentes

Los gobiernos regionales y locales son los encargados de implementar a nivel local la estrategia PROCOMPITE en las zonas donde existe menor inversión privada en el país y son quienes realizan la asignación presupuestal para la puesta en marcha de la estrategia PROCOMPITE.

Se ha identificado que entre los años 2009-2018, la estrategia PROCOMPITE fue implementada por 21 gobiernos regionales, 57 municipalidades provinciales y 143 municipalidades distritales, en su respectiva jurisdicción<sup>2</sup>. En dicho periodo, en relación a los planes de negocio cofinanciadas pertenecientes al sector Producción, la región Cusco destinó la mayor cantidad de recursos para la implementación de PROCOMPITE, con un cofinanciamiento ascendente a 94.72 millones de soles, seguido por la región de Huancavelica con 15.5 millones de soles.

El trabajo de los gobiernos regionales y locales, bajo la estrategia PROCOMPITE, se realiza de forma permanente y durante todo el tiempo de vida de las propuestas productivas que son financiadas. Se inicia con la solicitud de activación de la estrategia, se gestionan los recursos, los procesos concursables para el cofinanciamiento de las propuestas, la ejecución de las inversiones, el acompañamiento de la operación y consolidación de las propuestas productivas; así como, la elaboración de los informes de cierre de estas; además, realizan actividades de difusión y concientización en su jurisdicción. La ejecución está a cargo de los órganos competentes al interior de los gobiernos regionales y locales; en general, lo realiza la Gerencia de Desarrollo Económico o la unidad que lleve a cabo sus funciones o la que esté designada por su máxima autoridad.

La ejecución se realiza en el marco de lo establecido en la Ley N° 29337 y su Reglamento. Bajo ese marco, en el año 2016, el Ministerio de Economía y Finanzas elaboró un documento para orientar la ejecución de la estrategia, denominado “Guía operativa para la gestión e implementación de PROCOMPITE en gobiernos regionales y gobiernos locales”, en adelante “Guía Operativa”, donde se describen los principales flujos de implementación de la intervención, considerando a los principales actores involucrados en cada etapa y sus funciones. La Guía describe también la justificación de la estrategia, los rubros de financiación, las consideraciones presupuestales y los criterios mínimos que se deben considerar para la aprobación de las propuestas productivas.

Finalmente, cabe señalar que, en el 2015, el PRODUCE elaboró una evaluación de resultados de la ejecución y operación de las iniciativas de negocios PROCOMPITE que iniciaron su ejecución en los años 2010, 2011 y 2012. En este documento se describe información básica de la intervención como sus objetivos, marco normativo, autoridades involucradas, población objetivo y modalidad de asignación de recursos. En dicho estudio se analizaron los principales instrumentos legales desarrollados para implementar la estrategia PROCOMPITE, basado en la revisión de la normativa. Asimismo, se hizo un análisis cualitativo de los instrumentos administrativos elaborados para la implementación, y se brindó recomendaciones para la mejora de los procedimientos de ejecución. Además, como parte del

---

<sup>2</sup> Bases de datos de beneficiarios de PROCOMPITE, para el periodo 2009-2018.

estudio, se implementó una encuesta dirigida a los gobiernos implementadores de PROCOMPITE y asociaciones de productores beneficiarios y en la evaluación se presentó información descriptiva sobre los principales resultados encontrados. Esta evaluación elaboró una serie de recomendaciones, entre ellas el mejorar los criterios de selección de las cadenas productivas, incluir componentes comerciales y organizativos además del componente productivo, proveer alternativas de implementación de la estrategia y promover una mayor participación de los actores privados.

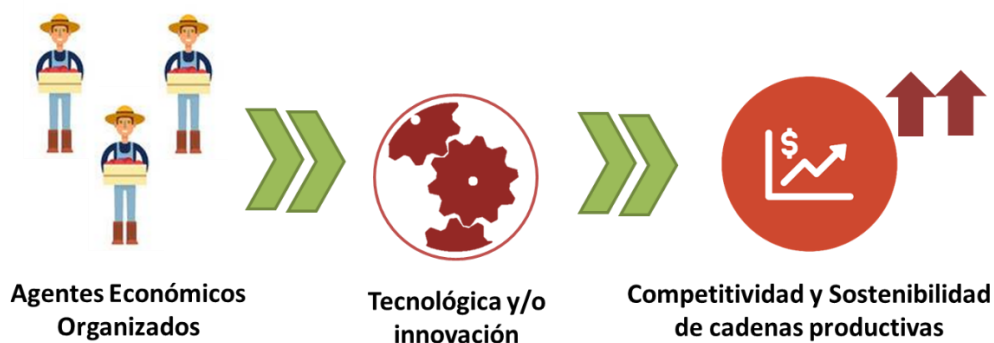
## 1.2 Justificación y Finalidad

A pesar del crecimiento económico experimentado a nivel nacional en los últimos años, los pequeños productores peruanos continúan enfrentando diversos problemas que limitan su desarrollo productivo, asociados a la limitada capacidad de gestión, el bajo acceso a financiamiento y la falta de competencias técnicas. Tomando en consideración este contexto, el Estado Peruano replantea y releva el rol de PROCOMPITE como estrategia prioritaria para el incremento de la competitividad de las cadenas productivas en todo el territorio nacional, con el objetivo de elevar los niveles de ingresos y mejorar la calidad de vida de los productores a través de la generación de modelos de negocios sostenibles en el tiempo.

Una causa subyacente a la problemática identificada es la escasez de actividades tecnológicas e innovación en los procesos productivos de los pequeños negocios en el país, hecho que ocasiona el bajo valor agregado de la mayor parte de los bienes producidos por estos agentes y su bajo precio de transacción en el mercado.

La estrategia PROCOMPITE tiene por finalidad incentivar el desarrollo y la sostenibilidad de las propuestas productivas elaboradas por agrupaciones de productores; con el fin, de que estas obtengan mayor competitividad y sostenibilidad; a través, de la adopción de tecnología e innovación en sus procesos productivos. Su creación y diseño se encuentra justificado en la teoría económica que sostiene que los productores agrupados o asociados tienen mayor incentivo a innovar y a realizar actividades productoras innovadoras (Christensen y Meier, 2012; Doner y Schneider, 2000; Ireland et al., 2002; Rondot, P. y Collion, M., 2001).

**Ilustración 2: Finalidad de la Estrategia PROCOMPITE**



Fuente: Ministerio de la Producción (2017)  
Elaboración: OEI-PRODUCE

De esta forma, PROCOMPITE es una estrategia prioritaria del Estado, enfocado en incentivar el desarrollo productivo que buscan generar ingresos sostenibles para sus beneficiarios, como consecuencia del uso eficiente de los factores de producción, permitiendo generar productos o servicios con un mayor valor agregado y, de esta manera, una mayor probabilidad de aceptación y venta en los mercados (Silva, 2013).

El PRODUCE realiza esta medición y evaluación de las Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva – PROCOMPITE en materia de producción agroindustrial, turismo y otras, buscando analizar los procedimientos y metodologías implementados y regulados y generar evidencia de los resultados y avances de esta intervención pública para contribuir a la toma de decisiones de los gestores públicos que participan en su implementación.

Por lo tanto, resulta fundamental realizar un monitoreo permanente de los resultados obtenidos por PROCOMPITE a fin de analizar el cumplimiento de su objetivo principal, el cual consiste en elevar la competitividad y sostenibilidad de las cadenas productivas, conforme a lo estipulado en la Ley N°29337. Por esa razón, es necesario evaluar la estrategia a través de la OEI para examinar la magnitud de los efectos y resultados planteados, y con ello generar evidencia para la toma de decisión de política pública. En ese sentido, los resultados de la evaluación, así como las recomendaciones planteadas en el presente documento muestran posibles soluciones a la problemática que enfrentan los productores en el desarrollo de sus actividades productivas. De este modo, se podrá realizar una mejora en el diseño de PROCOMPITE que permita incrementar el nivel de incidencia, de tal modo que se priorice la calidad en el gasto público, optimizando las limitaciones presupuestales del sector público.

### 1.3 Marco Normativo

La estrategia PROCOMPITE se encuentra enmarcada por las siguientes normas legales:

- Ley N° 29337. - Ley que establece los principales lineamientos para el apoyo a la competitividad emitida el 24 de marzo del año 2009 por el Congreso de la Republica. (25.03.2009)
- Decreto Supremo N° 192-2009-EF. - Aprueba el primer reglamento de la Ley N°29337 La Dirección General de Desarrollo Empresarial del Viceministerio de MYPE e Industria en el Ministerio de la Producción, el cual fue derogado por el D.S. N° 103-2012-EF. (24.08.2009).
- Decreto Supremo N° 103-2012-EF, Aprueba el Reglamento de la Ley N°29337, en el que se establece los principales lineamientos de la estrategia PROCOMPITE, así como los ámbitos de aplicación, definiciones, modalidades y destino de cofinanciamiento. Asimismo, describe de manera general los procesos de autorización, implementación y ejecución. (27.06.2012)
- Decreto Legislativo N° 1252. - Crea el Sistema Nacional Programación Multianual y Gestión de Inversiones, y la cual señala que los procedimientos y metodologías para la implementación, ejecución y evaluación del impacto de las Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva (PROCOMPITE), serán emitidos por el Ministerio de la Producción. (30.11.2016)

- Decreto Supremo N° 027-2017-EE. - Sostiene que el Ministerio de Economía y Finanzas remite al Ministerio de la Producción el acervo documentario correspondiente a las Iniciativas de Apoyo a la Competitividad (22.02.2017).
- Decreto Legislativo N° 1047. - Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción, y sus modificatorias. (26.06.2008)
- Decreto Supremo N° 002-2017-PRODUCE. - Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción (01.02.2017).
- Ley N° 30897. - Ley del Presupuesto Público para el año fiscal 2019, la cual dispone que el Ministerio de la Producción se encuentra a cargo de los procedimientos y metodologías en materia de producción agroindustrial, turismo y otras materias, en el marco de las iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva.

#### 1.4 Mapeo de actores claves

Conforme a los documentos revisados previamente, se identificaron tres actores clave, los cuales cumplen un rol fundamental en la implementación de la estrategia y el logro de los objetivos propuestos por PROCOMPITE.

- **Gobierno Implementador:** Es el gobierno regional o gobierno local encargado de ejecutar la estrategia PROCOMPITE en su jurisdicción, bajo el Reglamento de la Ley N° 29337 y los lineamientos planteados en la Guía Operativa de PROCOMPITE. Estos actores pueden otorgar hasta un 10% de su presupuesto destinado a proyectos para cofinanciar las propuestas productivas de las AEO ganadoras.



**Gobierno  
Implementador**

- **Agentes Económicos Organizados (AEO):** Son las agrupaciones de productores que postulan a PROCOMPITE con propuestas productivas que incluyen el uso, adaptación y desarrollo de nuevas tecnologías a la estrategia PROCOMPITE. En general, son personas naturales organizadas o personas jurídicas conformadas bajo cualquier modalidad permitida por el ordenamiento legal. Las AEO deben financiar una proporción del monto total de inversión señalado en el plan financiero de la propuesta productiva, utilizando recursos financieros y no financieros.



**Agente Económico  
Organizado**

- **Unidades Productivas o Negocios:** Son aquellos agentes que realizan actividades productivas de manera individual y se encuentran agrupados en alguna AEO afín a sus actividades económicas. Estas unidades pueden realizar ventas a través de la agrupación o de manera individual. A pesar que los principales beneficiarios de la intervención son las agrupaciones de productores, se espera que también exista efectos a nivel de las unidades productivas, como por ejemplo la mejora de sus ingresos y su calidad de vida mediante el desarrollo de un negocio propio. En la presente evaluación del diseño y los



**Unidad  
Productiva**



resultados de la estrategia PROCOMPITE, se considera a estos actores como las principales unidades de análisis.

### 1.5 Modalidad de asignación de recursos

La entrega de los recursos de la estrategia PROCOMPITE se desarrolla a través de un concurso público ejecutado por el gobierno implementador, administrado por un Comité Evaluador compuesto por especialistas en proyectos de inversión y funcionarios del gobierno regional o local.

Las agrupaciones de productores, conocidos como Agentes Económicos Organizados (AEO), son quienes pueden participar en el concurso, remitiendo al gobierno implementador una propuesta productiva relacionada a su actividad económica, plasmada en un plan de negocio, el cual debe cumplir con ciertos parámetros específicos que aseguren el cumplimiento de los objetivos del negocio.<sup>3</sup>

**Ilustración 3: Proceso de selección de los planes de negocio ganadores**



Fuente: Ministerio de la Producción (2017)  
Elaboración: OEI-PRODUCE

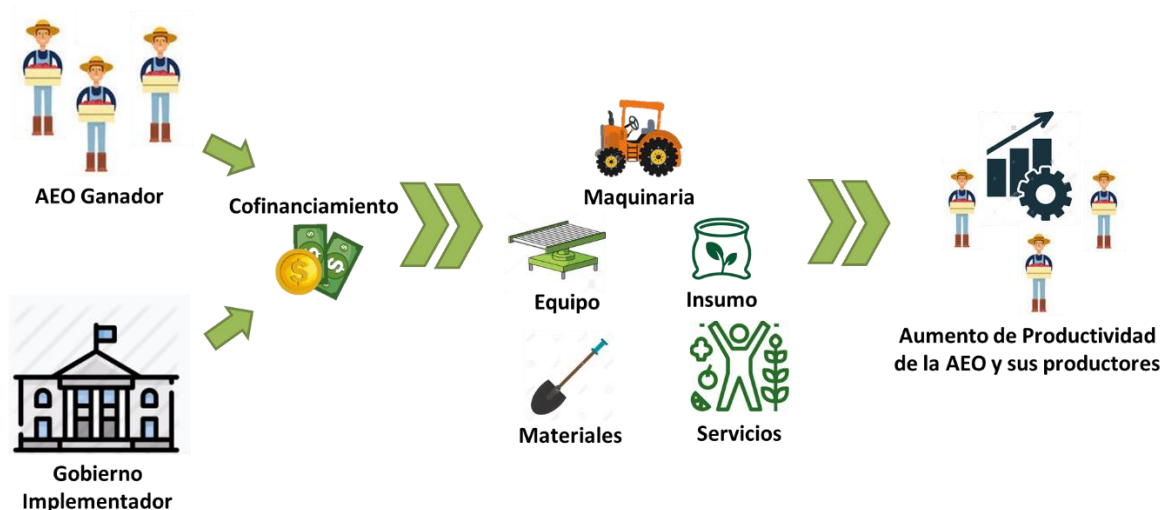
De ese modo, se incluyen las demandas de las agrupaciones de productores (de maquinaria, equipos, materiales, insumos, infraestructura y servicios de asistencia) en el plan de negocio, y su finalidad debe ser incrementar la competitividad de la agrupación en el mercado. En la propuesta, también se debe especificar la tecnología a utilizar, las actividades a realizar, el presupuesto de inversión y operación, sustentando la rentabilidad financiera y sostenibilidad del negocio.

Adicionalmente, en el plan de negocio se debe determinar el monto de cofinanciamiento y el monto de la contrapartida. El monto de cofinanciamiento que solicita la agrupación, será cubierto por el gobierno implementador y el monto de la contrapartida será asumido por la agrupación. Este monto de la contrapartida se puede estimar mediante la valorización de activos fijos que poseen los productores y el 10% de dinero en efectivo en función del monto total de la contrapartida.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> El plan se presenta de acuerdo a lo solicitado en el Formato 8: “Contenido mínimo del documento que sustenta la Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva”.

<sup>4</sup> Conforme al formato N°10 de postulación “Modelo de declaración jurada de Cofinanciamiento”, la agrupación debe abonar una parte del monto total de inversión estipulado en el plan de negocios, dicho monto es denominado contrapartida, la cual está conformado por dinero en efectivo, 10% de la contrapartida depositado en cuenta; y la valorización de sus bienes o activos.

**Ilustración 4: Proceso de entrega de los bienes y servicios**



Fuente: Guía Operativa de PROCOMPITE  
Elaboración: OEI-PRODUCE

A través de la recepción y uso de los bienes y servicios provistos por PROCOMPITE, se espera que la agrupación de productores desarrolle, adapte e incorpore las nuevas tecnologías en sus procesos productivos y logren así incrementar su productividad y alcanzar un mayor crecimiento económico. Los beneficios de la estrategia PROCOMPITE son brindados a las agrupaciones de productores bajo dos categorías, presentadas en el Cuadro 1.

**Cuadro 1: Categorías de beneficios brindados a través de la estrategia PROCOMPITE**

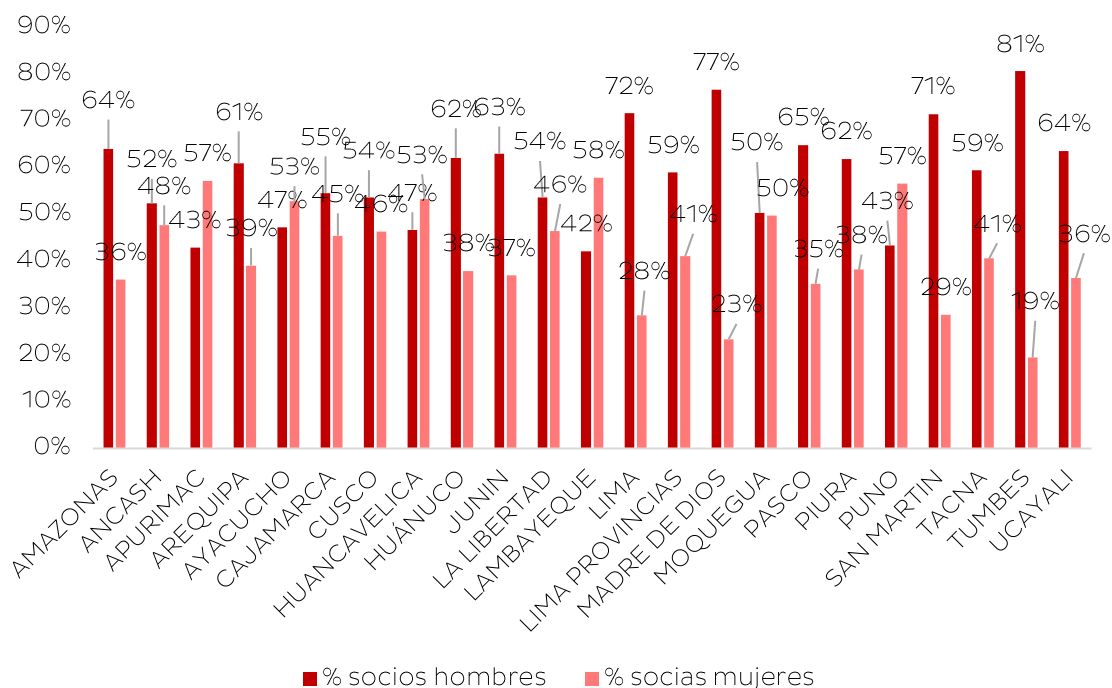
Categoría	Nº DE SOCIOS	MONTO DE INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE DE COFINANCIAMIENTO (%)
Categoría A	Persona natural organizada o persona jurídica, con más de 25 socios.	Hasta S/ 200 000 soles	Hasta el 80% del monto de inversión total.
Categoría B	Persona jurídica (constituido bajo alguna forma de persona jurídica)	Mayor a S/ 200 000 soles	Hasta el 50% del monto de inversión total. Con un máximo de cofinanciamiento de S/1 000 000 soles.

Fuente: Ministerio de la Producción (2017)  
Elaboración: OEI-PRODUCE

## 1.6 Estadísticas descriptivas de la estrategia PROCOMPITE

En la base de datos de la estrategia PROCOMPITE<sup>5</sup> se cuenta con información de 161 gobiernos implementadores (locales y regionales) y 1555 asociaciones<sup>6</sup> de productores que, en promedio, agrupan a 31 trabajadores (de los cuales se estima 17 son del sexo masculino y 14 del femenino). El Gráfico N°1, muestra el porcentaje de trabajadores por género en los departamentos donde se llevó a cabo la estrategia PROCOMPITE.

**Gráfico 1: Participación de trabajadores por género y departamento en la estrategia PROCOMPITE**



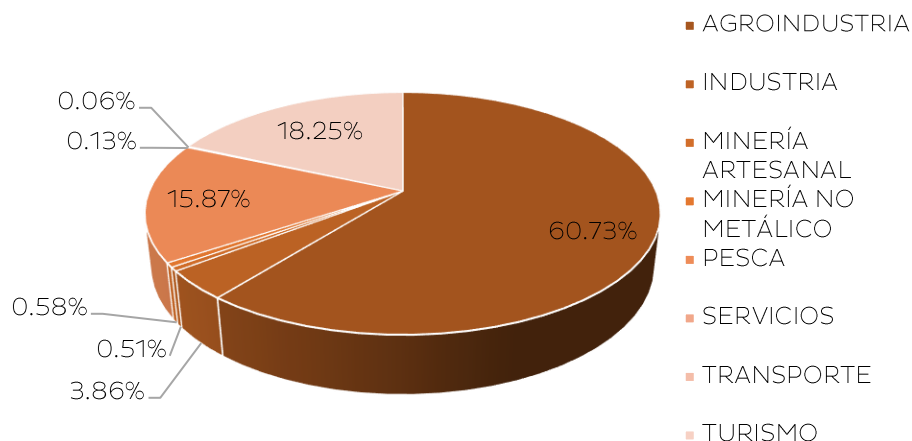
Fuente: Base de datos PROCOMPITE (DIF)  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Según se observa en el Gráfico 2, los sectores a los cuales pertenecen las asociaciones son principalmente la agroindustria (60.73%), el turismo (18.25%) y la pesca (15.87%). En menor medida hacen parte de los sectores industria (3.86%); minería artesanal (0.51%); minería no metálica (0.58%); servicios (0.13%) y transporte (0.06%).

<sup>5</sup> Base de datos proporcionada por la Dirección de Instrumentos Financieros (DIF). El período de información reportado corresponde de enero 2009 a diciembre 2018.

<sup>6</sup> Cabe señalar que sólo una asociación ha ganado fondos de la estrategia PROCOMPITE dos veces.

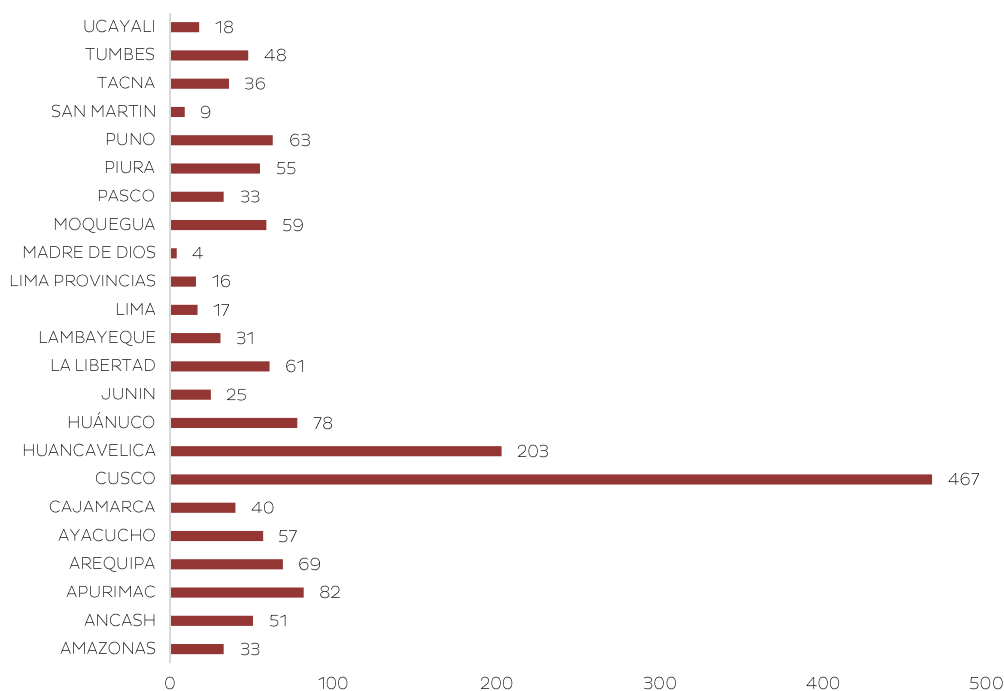
**Gráfico 2: Participación porcentual del número de asociaciones por sector en la estrategia PROCOMPITE**



Fuente: Base de datos PROCOMPITE (DIF)  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Por otra parte, las regiones con mayor número de asociaciones participantes en la estrategia PROCOMPITE son Cusco, Huancavelica, Apurímac y Huánuco que representan el 53.37% del total de asociaciones beneficiarias de la estrategia PROCOMPITE al año 2018. No obstante, Cusco representa casi un tercio del total (30.03%), Huancavelica con 13.05%; mientras que, Apurímac y Huánuco representan más del 10% (5.27% y 5.02%, respectivamente)<sup>7</sup>.

**Gráfico 3: Cantidad de AEO por regiones participantes en PROCOMPITE, 2009 - 2018**



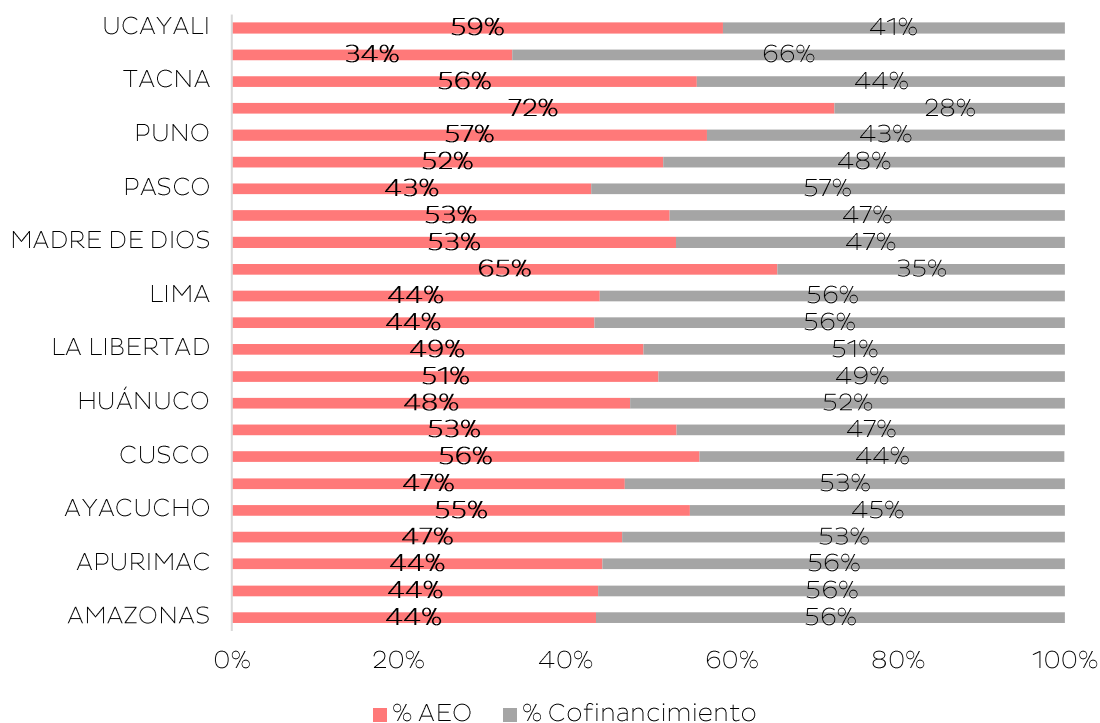
Fuente: Base de datos PROCOMPITE (DIF)  
Elaboración: OEI-PRODUCE

<sup>7</sup> Cabe resaltar, que en el resto del marco muestral la representación individual de cada región no supera el 4.44% siendo la mínima 0.26%.



En promedio, el aporte de los gobiernos implementadores de la estrategia representa el 49% del monto total otorgado a los planes de negocio; mientras que las AEO aportan el 51% restante. Se identifica que, en doce regiones, el monto aportado por las AEO ha sido mayor que el brindado por los gobiernos implementadores: San Martín, Lima Provincias, Ucayali, Puno, Cusco, Tacna, Ayacucho, Huancavelica, Madre de Dios, Moquegua, Piura y Junín (Gráfico N° 4).

**Gráfico 4: Porcentaje de cofinanciamiento de PROCOMPITE por región**



Fuente: Base de datos PROCOMPITE (DIF)  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Adicionalmente, cabe resaltar que el monto total de cofinanciamiento otorgado por los gobiernos implementadores entre los años 2009 a 2018 es de aproximadamente 245.6 millones de soles<sup>8</sup>, con montos aportados entre 0.37 a 105.2 millones de soles. Los mayores aportes realizados por las regiones oscilan entre 11 y 105 millones de soles: Cusco (105.2 millones), Huancavelica (17.2 millones), Puno (13.8 millones), Huánuco (12.3 millones) y Apurímac (11.3 millones). Los aportes de estas cinco regiones representan, aproximadamente, el 65% del presupuesto total destinado por PROCOMPITE a nivel nacional en el período evaluado.

**Cuadro 2: Presupuesto de la estrategia PROCOMPITE por región entre los años 2009 a 2018**

Región	Millones S/
Apurímac	11.3
Huánuco	12.3

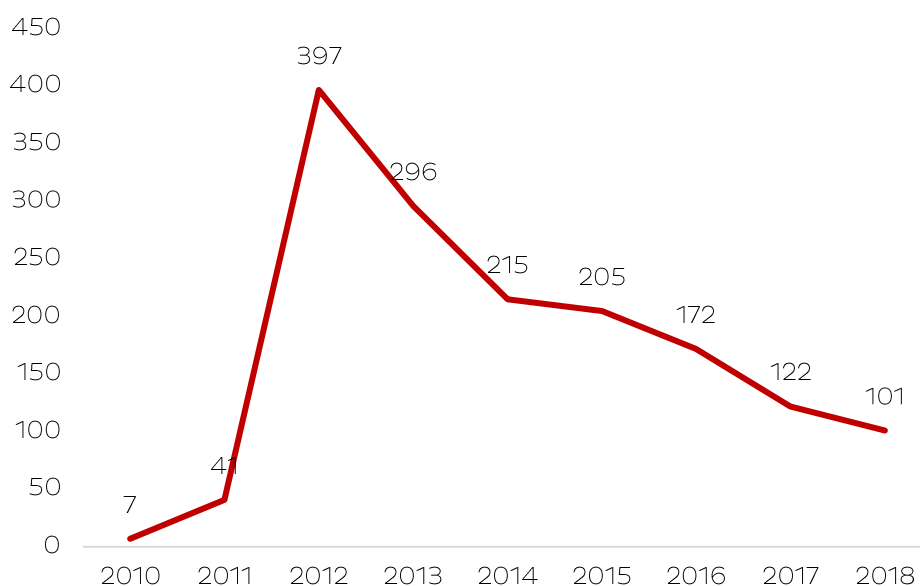
<sup>8</sup> Monto total devengado por la estrategia PROCOMPITE en el período 2010-2018

Región	Millones S/
Puno	13.8
Huancavelica	17.2
Cusco	105.2
Resto	85.8
<b>Total</b>	<b>245.6</b>

Fuente: Base de datos PROCOMPITE (DIF)  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Entre los años 2010 y 2018, se puede apreciar una tendencia creciente del uso de la estrategia hasta el 2012 para, luego, tener una tendencia decreciente hasta el año 2018. En los primeros años se tiene una menor cantidad de asociaciones participando de la estrategia, y para el 2010 solo se implementaba en dos regiones. En el año 2012, se observa el mayor número de AEO (397) apoyadas por el fondo concursable de PROCOMPITE. En el año 2018, 101 AEO solicitaron apoyo a su plan de negocios que representa, aproximadamente, el 25% del total de AEO que solicitaron cofinanciamiento respecto al 2012.

**Gráfico 5: Cantidad de AEO que presentaron planes de negocio por año**

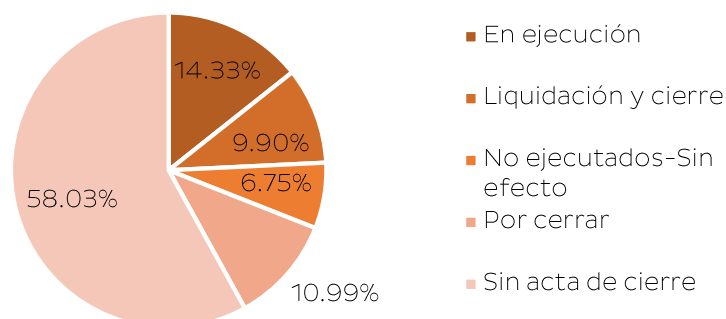


Fuente: Base de datos PROCOMPITE (DIF)  
Elaboración: OEI-PRODUCE

A pesar de que fueron asignados los fondos para cofinanciar los planes de negocio ganadores, se verificó que no todos fueron implementados. El 6.75% de los planes no fueron ejecutados o se dejaron sin efecto, mientras que, aquellos planes que se ejecutaron y fueron finalmente liquidados representan el 9.90%. Desde el año 2010 al 2018, el 14.33% de los planes se encuentran en ejecución y el 10.99% están por cerrar. Otro dato importante identificado es que el 58.03% de los planes de negocio cofinanciados no cuentan con la respectiva acta de cierre, hecho que resulta resaltante debido a que todos los planes de negocio financiados por los gobiernos implementadores deben contar con acta de cierre, conforme a la Guía de Implementación de PROCOMPITE. Esta acta de cierre contempla la realización

acciones previas de monitoreo y seguimiento, por lo que resulta ser un documento fundamental para validar el cumplimiento de una adecuada ejecución de la intervención. Caso contrario, no existe evidencia sólida que muestre la correcta adquisición de los bienes y servicios provistos por parte del gobierno implementador hacia los beneficiarios, así como el correcto uso de los mismos por estas agrupaciones.

**Gráfico 6: Estado de ejecución de los planes de negocio cofinanciados por PROCOMPITE, 2010-2018**



Fuente: Base de datos PROCOMPITE (DIF)  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Considerando que existe una gran proporción de planes de negocio ejecutados que no cuenta con acta de cierre, se evidencia un riesgo de que PROCOMPITE no alcance los efectos esperados. De ese modo, es necesario plantear una posible solución a esta problemática a fin de incrementar la probabilidad de cumplimiento de los resultados de la intervención.

Este problema se agrava al no existir un requisito o criterio establecido que limite a los gobiernos implementadores a ejecutar la estrategia nuevamente, a pesar de no contar con los informes de cierre de aquellos planes de negocio que fueron ejecutados en años previos. En sentido, la ausencia de un requisito limitante genera que los gobiernos implementadores estén incentivados a seguir cofinanciando nuevas propuestas productivas de manera reiterativa, sin haber culminado adecuadamente con todos los requisitos que establece la intervención. Por lo tanto, se debe plantear incentivos dentro el diseño de la estrategia PROCOMPITE que motive a los gobiernos implementadores a elaborar los informes de cierre de cada plan de negocio ejecutado antes de comenzar a cofinanciar nuevos planes. Por ejemplo, se debería condicionar la ejecución de la estrategia sólo para aquellos gobiernos implementadores que elaboraron informes de cierre dentro del plazo estipulado. Esto puede ser complementado a través de actividades de monitoreo y fiscalización para aquellos gobiernos implementadores que poseen un gran número planes de negocio sin acta de cierre.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

En esta sección, se describen estudios revisados en torno a las intervenciones públicas enfocadas a elevar la competitividad de las cadenas productivas para diversos países. La revisión literaria busca contribuir a documentar posibles factores, razones, efectos e implicancias de variables significativas que han



cobrado relevancia a la hora de determinar los componentes para transitar hacia la competitividad de las cadenas productivas, de esta manera se tomará conocimiento sobre la dinámica de las cadenas causales entre las principales variables analizadas y la explicación de los resultados obtenidos en este tipo de evaluaciones.

De la revisión de literatura se identifican dos grupos de intervenciones orientadas a incrementar su productividad: (i) aquellas diseñadas en torno a la adopción de tecnología que busca proporcionar los activos necesarios para que las empresas o unidades productivas puedan elevar su productividad, semejante al diseño de la estrategia PROCOMPITE; y (ii) las intervenciones con objetivos similares pero diseño de implementación distinto, que consisten en transferencias monetarias directas a los beneficiarios a fin de aliviar sus restricciones respecto a la liquidez que les impide generar mejoras productivas.

En el Cuadro 3 se presentan los principales estudios llevados a cabo en diversos países y metodologías empleadas, para programas de adaptación de tecnología y de transferencias monetarias directas.



**Cuadro 3: Síntesis sobre las principales evaluaciones de impacto en intervenciones similares a PROCOMPITE**

Autor	Tipo de Intervención	Intervención	Periodo de la base de datos	Tamaño de Muestra	Estrategia de estimación	Variables de resultado	Covariables	Tratamiento	Base de Datos
Campos (2015)	Adopción de tecnología	Programa Aliados (Perú)	2012	256,150 unidades agrícolas,	PSM	-Índice de Herfindahl de cultivos. -Dummy de pertenecer o no a una asociación.	Características del distrito, del hogar y del individuo.	Individuo participante en el Programa Aliados, t=1	IV Censo Nacional Agropecuario
Salazar et al. (2015)	Adopción de tecnología	Apoyos Directos para la Creación de Iniciativas Agroalimentarias Rurales" (CRIAR)	2012-2013	1280 hogares	VARIABLES INSTRUMENTALES Modelo de Probabilidad Lineal (MPL)	-Valor de la Producción. -Productividad, ingreso y ventas.	Características del hogar.	Hogar participante en el Programa CRIAR, t=1	Implementación de Encuesta de Hogares
Tjernstrom et al. (2013)	Adopción de tecnología	Desarrollo de Negocios Rurales	2007-2011	122 productores	DID	-Valor de la producción del cultivo (utilizado como un proxy del ingreso de la finca), -Capital (captura el valor de los insumos y equipos). -Ingreso del hogar	Características del productor y del hogar.	Productor participante en el Programa, t=1	Implementación de Encuesta de Hogares
Gonzales (2009)	Adopción de tecnología	Programa de Apoyo a la Transición Competitiva Agroalimentaria	2008	1572 productores	PSM	- Productividad por Área cosechada. -Valor de la Producción. - Índice de Eficiencia Reproductiva.	Características del productor como posesión de tierra, cultivo, extensión, ubicación.	Productor participante en el Programa, t=1	Base de datos Administrativa del Programa PATCA
Gertler et al. (2012)	Transferencia Directa	PROGRESA	1997-2001	506 comunidades	Experimento Aleatorio.	-Posesión de animales en la finca -Área total en producción -Actividad microempresaria no agrícola. -Consumo per cápita del hogar	Características de los hogares y sobre activos agrícolas que poseen.	Productor participante en el Programa, t=1	Implementación de Encuesta de Hogares
Dvoutely (2019)	Transferencia Directa	Programa Operativo Empresarial e Innovación	2007-2013	1381 productores	PSM-DD	- Eficiencia de producción -Productividad laboral -Productividad Total de Factores (PTF)	Año de creación, forma legal, tamaño de la empresa, región, sector e indicadores financieros.	Productor participante en el Programa, t=1	Base de datos de CzechInvest MagnusWeb

Elaboración: OEI-PRODUCE



## 2.1 Intervenciones públicas complementarias

En esta sección se presentarán las principales características de las intervenciones similares a la estrategia PROCOMPITE, enfocadas en incentivar el desarrollo productivo a través de financiar adopción de tecnología. En este sentido, se presenta una sistematización de las intervenciones implementadas en Perú, resaltando sus principales características y luego se exponen programas similares en países de Latinoamérica, con el fin de considerar el diseño de programas similares a PROCOMPITE, implementados en diversos contextos.

Adicionalmente, la identificación de intervenciones permite conocer a detalle el diseño de diversos programas de desarrollo productivo que buscan incrementar el uso de nuevas tecnologías; así como, conocer los principales resultados asociados a distintas intervenciones tomando en consideración las características de la población objetivo. Asimismo, al realizar el análisis acerca de la oferta de bienes y servicios públicos relacionados a la materia, se puede observar las múltiples intervenciones diseñadas por el Estado con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población más vulnerable. Asimismo, el referido análisis y sistematización de intervenciones va permitir relevar los factores de éxito de cada intervención, a fin de identificar las determinantes, en cada uno de los procesos, para que las estrategias propuestas alcancen sus objetivos.

Finalmente, se presentan los principales indicadores de resultado propuestos por las evaluaciones de los programas y las estrategias econométricas utilizadas para abordar las distintas hipótesis.

### 2.1.1 Intervenciones similares en el Perú

A fin de identificar políticas públicas que persiguen el mismo objetivo que la estrategia PROCOMPITE, se detalla aquellos programas identificados en diversos sectores en nuestro país, y que pese a haber sido implementados anteriormente, aún tienen vigencia.

**Cuadro 4: Intervenciones similares en el Perú- Parte 1**

Programa / Características	Agroideas – Programa de Compensaciones	Sierra y Selva Exportadora	Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas en la Sierra del Perú Programa Aliados II
<b>Institución Encargada/Sector</b>	MINAGRI – AGRICULTURA	MINAGRI – AGRICULTURA	MINAGRI – AGRICULTURA
<b>Público Objetivo</b>	A nivel nacional para los pequeños productores agrarios, ganaderos o forestales organizados bajo cualquier forma organizacional, cuya producción esté orientada al mercado.	Organizaciones de productores y empresas andinas amazónicas.	Los beneficiarios del proyecto, corresponden a las familias de los 395 distritos del ámbito de Aliados II, enfocadas en labores agrícolas. El área de Aliados abarca los distritos seleccionados de seis regiones: Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín, Huánuco y Pasco
<b>Diseño/ Implementación</b>	Mediante la entrega de recursos no reembolsables a organizaciones de productores que presenten planes de negocios, en apoyo a la gestión, asociatividad y adopción de tecnologías para los negocios sostenibles hasta un máximo de 300 UIT.	En el caso de la ejecución de los planes de negocio, los beneficiarios deben inscribirse en el directorio de Sierra y Selva Exportadora, a través de las oficinas descentralizadas alrededor del ámbito de intervención del programa. En otros casos, las asociaciones de productores o empresas son identificadas por otras instituciones adscritas al MINAGRI. El programa brinda capacitaciones y asistencia técnica en financiamiento, asesoría en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), promoción comercial, entre otros. Además, promueve el desarrollo de planes comerciales y la articulación comercial de los pequeños y medianos productores.	Las iniciativas de negocio compiten en un fondo concursable entorno a: -Promover la generación y consolidación de nuevos negocios rurales, a través de la elaboración de planes de negocios y el cofinanciamiento mediante un fondo concursable. El programa Aliados cofinancia el 80% de la formulación del perfil y 70% de la ejecución del proyecto. -Fomentar el desarrollo comunal de los campesinos de la sierra rural, a través del diseño de proyectos comunitarios y su cofinanciamiento mediante un fondo concursable. Aliados cofinancia asistencia técnica, capacitación y pasantías de las familias campesinas.
<b>Objetivos/Finalidad</b>	Elevar la competitividad de pequeños y medianos productores agrarios <sup>9</sup> , fomentando la asociatividad; gestión y adopción de tecnología sostenibles.	-Fomentar la asociatividad empresarial de los pequeños y medianos productores de la sierra y selva. -Promover el concepto de diversificación e innovación en la cadena de producción, generando Valor agregado. - Lograr el acceso sostenible, de los productores organizados, a los mercados identificados (internos y externos).	Promover alianzas productivas dentro de las cadenas de valor para fortalecer el acceso a mercados, la competitividad, aumentar productividad y calidad. Brindando apoyo financiero para desarrollar la capacidad productiva y organizacional de los pequeños productores rurales. Además, mejorar los activos y las condiciones económicas de las familias rurales en las áreas seleccionadas, así como fortalecer las capacidades regionales y locales para el desarrollo rural.
<b>Periodicidad / Vigencia</b>	2009 – Vigente	1994 – Vigente	2009 – 2014

Elaboración: OEI-PRODUCE

<sup>9</sup> Conforme a al Ministerio de Agricultura y Riego, la definición de tipo de productor se basa en características propias de la unidad agrícola, no solo en la extensión del área de cultivo.

**Cuadro 5: Intervenciones similares en el Perú-Parte 2**

Programa / Características	Sierra Productiva	Sierra Sur	Programa de Ayuda a la Internacionalización (PAI)	Piloto: Programa Ruta Productiva Exportadora - SECOMPETITIVO
<b>Institución Encargada/Sector</b>	Federación Departamental de Campesinos del Cusco (FDCC) y el Instituto para una Alternativa Agraria (IAA)	PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL - AGRO RURAL - MINAGRI	MINCETUR - COMERCIO EXTERIOR	MINCETUR / PRODUCE - PRODUCCIÓN / COMERCIO EXTERIOR
<b>Público Objetivo</b>	Sierra sur, pequeña productores campesinos.	Organizaciones de productores.	Son las micro, pequeñas y medianas empresas que participan de manera individual o grupal con iniciativas de internacionalización.	Micro, pequeña y mediana empresa localizada en Piura y Junín.
<b>Diseño/ Implementación</b>	Se basa en usar las potencialidades de los campesinos y la incorporación de tecnologías adaptadas a fin de promover incrementos en productividad. Este programa identifica a sus beneficiarios a través de situarse en microcuencas con una metodología de capacitación de campesino en campesino.	Los beneficiarios elaboran proyectos concursables relacionados al manejo de recursos naturales y la vinculación de los campesinos con los mercados locales de bienes. Para acceder al programa es a través de demanda de las familias rurales, establecidas en forma de asociaciones. Los fondos se destinan a cofinanciar propuestas para la contratación de asistencia técnica y servicios orientados a generar riqueza y elevar las capacidades de los productores.	Convocatorias abiertas para las modalidades, donde los potenciales beneficiarios participan a través de un perfil de negocio. Las Iniciativas de Internacionalización seleccionadas accederán a recursos reembolsables para el cofinanciamiento de las modalidades. Estos recursos cofinanciados varían dependiendo de la modalidad al que postulen, entre 60%-80% del costo total de cada proyecto. Las modalidades son potenciamiento de las exportaciones, asociatividad, franquicias e implantación comercial.	Provisión eficiente de un portafolio de servicios empresariales articulados por diferentes instituciones públicas. De ese modo, las empresas que optan por inscribirse al programa son beneficiadas con la provisión del paquete de servicios.
<b>Objetivos/Finalidad</b>	Facilitar el proceso de desarrollo de capacidades de la pequeña producción campesina a través de generar impactos en seguridad alimentaria, salud, salubridad, incremento de ingresos, dinamización de mercado y educación	Lograr que los campesinos mejoren los activos humanos, naturales, físicos, financieros y sociales a fin de incrementar las oportunidades de elevar su ingreso y calidad de vida.	Fortalecer, promover e incentivar la internacionalización de las MIPYME peruanas contribuyendo a mejorar su competitividad, minimizando sus riesgos y optimizando sus capacidades y habilidades de gestión en proyectos de comercio exterior.	Mejorar las capacidades técnicas a fin de lograr la internacionalización sostenible de las MIPYMES.
<b>Periodicidad / Vigencia</b>	1994-Vigente	2005-2011	2018 - Vigente	2019 - Vigente

Elaboración: OEI-PRODUCE

### 2.1.2 Intervenciones similares en Latinoamérica

La información sobre las intervenciones en Latinoamérica, similares en el diseño y la estrategia de implementación de PROCOMPITE identificadas en la literatura revisada, se presentan en el Cuadro 6.

**Cuadro 6: Intervenciones en Latinoamérica**

Programa / Características	Programa de Apoyos Directos para la Creación de Iniciativas Agroalimentarias Rurales (CRIAR)	Programa de Apoyo a la Transición Competitiva Agroalimentaria (PATCA)	Programa Capacitación a Agricultores y Asistencia para el Desarrollo (FTDA)	Programa de Desarrollo de Negocios Rurales
País	Bolivia	República Dominicana	Honduras	Nicaragua
Público Objetivo	Pequeños productores (<35 ha) rurales en 5 departamentos.	Pequeños y medianos productores con título de propiedad.	Pequeños productores rurales.	Pequeños y medianos productores agrícolas.
Diseño/ Implementación	1) El programa otorgó bonos no reembolsables que financiaban el 90% del costo total de una tecnología agropecuaria elegida por el productor. 2) Financia un porcentaje del costo de emprendimientos productivos presentados por asociaciones de pequeños productores, a través de planes de negocios	El programa ofrece una tasa del 90% de financiamiento para la implementación de cinco nuevas tecnologías en particular que dependen del tipo de producto producido.	El programa otorga un paquete de asistencia técnica en todas las etapas de producción de los bienes agrícolas con el objetivo de incrementar la productividad agrícola y el ingreso de los productores a través de la implementación de nuevas tecnologías.	El programa se encarga de desarrollar e implementar los planes de negocio con alto potencial, a través de capacitaciones y asesorías intensivas en temas de asistencia técnica, apoyo en marketing, insumos y equipos
Objetivos/Finalidad	Incrementar los ingresos agropecuarios y la seguridad alimentaria de los pequeños productores rurales a través de mejoras en la productividad que surgen de la adopción tecnológica.	La adopción de nuevas tecnologías agrícolas por parte de los productores, donde los principales productos analizados fueron crianza de ganado, producción de leche y cultivos de vegetales.	Ayudar a incrementar el rendimiento agrícola, y como consecuencia la competitividad de los pequeños agricultores.	Elevar los ingresos de pequeños y medianos productores y de los negocios rurales por medio la adaptación a nuevas tecnologías medidos en incrementos en su productividad.
Variables resultados/medibles	-Valor de la producción (USD/ha) -Valor de la producción por hogar (USD) - Ventas del hogar (Log USD) - Ingreso del hogar (Log USD) - Índice FAO de Seguridad Alimentaria	-Valor de la producción por área cosechada. -Rendimiento Agrícola. -Índice de Eficiencia Reproductiva. -Valor promedio de la producción.	-Ingreso neto por cultivos de horticultura. -Ingreso neto por granos básicos. -Gasto en insumo de horticultura. -Gasto en insumo de cultivos básicos.	- Valor de la Producción. -Valor de Capital. - Ingresos del hogar del productor.

Elaboración: OEI-PRODUCE

## 2.2 Apoyo al Desarrollo Productivo mediante Adopción de Tecnología

Los estudios referidos arriba están enfocados en estudiar el impacto de los programas de desarrollo productivo, cuyo objetivo fundamental es incrementar la competitividad y productividad de las unidades productoras y/o empresas en diversos sectores de la economía, a través del desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología. El diseño de gran parte de las intervenciones públicas analizadas propone que los potenciales beneficiarios presenten sus proyectos de negocio, a fin de ser evaluados y priorizados por el personal técnico ejecutor de los programas.

En relación a las evaluaciones, se identifica en los estudios citados una predominancia de estudios realizados ex post que utilizan métodos no experimentales<sup>10</sup>, siendo las metodologías más utilizadas: (i) el Propensity Score Matching (PSM); (ii) las Diferencias en diferencias (DD); una combinación de métodos PSM-DD; y, (iv) los métodos de variables instrumentales (VI). Entre los indicadores de resultados más utilizados identificados se encuentran el valor de la producción, el ingreso del hogar, el rendimiento agrícola, las ventas de la finca, el gasto en insumos y el valor del capital. En la mayoría de estudios se encuentran efectos positivos y significativos en los indicadores mencionados, los cuales comúnmente capturan la productividad de las unidades productivas después de la implementación de nuevas tecnologías.

Sin embargo, en algunas evaluaciones no se identifican efectos significativos de la aplicación de las nuevas tecnologías sobre la productividad, debido a diferencias temporales de los sistemas tecnológicos aplicados que prevén la materialización de los efectos de la adopción tecnológica en diferentes periodos de tiempo.

A continuación, se presenta un resumen de estudios relevantes enfocados en evaluar intervenciones, en los cuales se describe el tipo de programa de desarrollo productivo, sus objetivos, la metodología y los principales resultados.

En relación a las evaluaciones realizadas en Perú, Campos (2015) desarrolla una evaluación de impacto del programa Aliados en de las zonas rurales el Perú, cuyo objetivo es aumentar la productividad y la competitividad de los productores a partir de la promoción de negocios rurales, bajo un enfoque de demanda que promueve la asociatividad para implementar proyectos de diversificación de ingresos en seis regiones priorizadas<sup>11</sup>. La intervención consiste en que los productores postulen a fondos concursables a través de propuestas de planes de negocio que buscan mejorar, ampliar y/o diversificar un negocio vigente. Los resultados de la evaluación mostraron que el programa Aliados incrementa en 0.24% el número de asociaciones o cooperativas y que, respecto a la diversificación, los hogares beneficiarios del programa reducen el índice de concentración de cultivos en 1.4% y 3.7%, con un nivel de significancia del 1%.

---

<sup>10</sup> Este enfoque no utiliza grupos de control para evaluar los impactos de las intervenciones implementadas; es decir, solo trabaja con la población que participó en determinado proyecto. Bajo este enfoque, se realizan comparaciones en el tiempo que cubren los momentos: antes-después o sólo después, también conocidos como estudios longitudinales.

<sup>11</sup> Las zonas priorizadas fueron Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín, Huánuco y Pasco.



Escobal et al. (2014) presentan un análisis comparativo de las intervenciones Sierra Sur y Sierra Productiva en Perú, las cuales poseen estilos diferentes en su diseño, pero analizan indicadores de resultado similares, siendo la primera administrada por el sector público mientras que la segunda es operada a través de una organización no gubernamental. Ambas intervenciones buscan incrementar la calidad de vida de los pobladores rurales mediante el aumento de sus ingresos y mejorando el acceso a mercados, tanto de productos como de insumos. El programa Sierra Productiva busca facilitar el proceso de desarrollo de capacidades de la pequeña producción campesina a través de las potencialidades de los productores y un proceso adaptación de tecnología. Por otro lado, el programa Sierra Sur, posee el objetivo de lograr que los campesinos mejoren los activos humanos, naturales, físicos, financieros y sociales a fin de incrementar las oportunidades de elevar su ingreso y calidad de vida. Los beneficiarios elaboran proyectos concursables relacionados al manejo de recursos naturales y la vinculación de los campesinos con los mercados locales de bienes. Los fondos se destinan a cofinanciar propuestas para la contratación de asistencia técnica y servicios.

Conforme a un análisis comparativo sistemático a partir de una submuestra de hogares, dicho estudio pretende analizar efectos en los beneficiarios sobre las estrategias de vida y su sostenibilidad, cambios en activos productivos y sociales, seguridad alimentaria y sensación de bienestar y empoderamiento.

Los resultados muestran efectos relativos mayores en la intervención Sierra Sur en comparación con Sierra Productiva. Respecto al cambio en activos, el estudio mide los cambios en la tenencia de bienes del hogar, bienes productivos, ganado e instalaciones, a través de cuantificar su valor a precios del año 2010. En este caso, se estimó un cambio de S/187 soles a favor de los beneficiarios de Sierra Sur en comparación con los beneficiarios de Sierra Productiva. Otra variable referente a posesión de activos es el valor de los bienes productivos, donde se estima que los beneficiarios de Sierra Sur poseen S/ 1816 soles más valor de activos productivos que los beneficiarios de Sierra Productiva.

Otro indicador importante es la diversificación de ingresos de los beneficiarios de ambos programas, entendiendo que esta diversificación se encuentra relacionada a mayores oportunidades de crecimiento frente a riesgo de un shock negativo. Conforme a los resultados, se concluye que los ingresos de los beneficiarios de Sierra Sur poseen menor dependencia de sus actividades agrícolas en comparación con los individuos que participantes de Sierra Productiva.

En relación a seguridad alimentaria, ambos programas muestran efectos positivos conforme al número de tipo de alimentos que consume al hogar o número de veces que consume carnes; sin embargo, el programa Sierra Sur obtuvo mayor efecto positivo.

Por último, aparte de las medidas cuantitativa analizadas previamente, también resulta interesante analizar la percepción de los beneficiarios sobre su bienestar a partir de su participación en algunos de los programas. Al igual que en casos anteriores, el programa Sierra Sur posee mayor incidencia en la sensación de bienestar en sus beneficiarios en comparación del programa Sierra Productiva.

Aramburu et al. (2014) y Salazar et al. (2015) evalúan los resultados del programa productivo del proyecto CRIAR (Apoyos Directos para la Creación de Iniciativas Agroalimentarias Rurales) a nivel de hogar, en Bolivia. El mismo fue implementado en el año 2009 con un monto de hasta 25 millones de dólares, y su finalidad es la de mejorar los niveles de ingreso de los pequeños productores agrícolas por medio de la adopción de tecnologías y apoyo a emprendimientos agrícolas financiados con fondos no reembolsables en base a planes de negocio propuestos. La intervención provee de un bono no reembolsable para financiar hasta el 90% del costo total de determinada tecnología agrícola. Los beneficiarios del programa son, por lo general, pequeños productores en comunidades indígenas originario campesinas caracterizados por poseer bajos niveles de ingreso.

El estudio de Aramburu et al. (2014) propone utilizar una metodología de *Propensity Score Matching*, la cual permite identificar un grupo de productores no beneficiarios del programa en base a un grupo de características observables para encontrar los efectos en corto y mediano plazo. De esa forma, se podrá evaluar los efectos de la provisión de tecnología que requieren los pequeños productores para mejorar productividad. En la estimación del modelo de participación se incluyeron variables clave como participación en agrupaciones y distancia de las ferias de difusión de CRIAR, las cuales capturan el proceso de difusión de la intervención, de ese modo refleja la participación de los productores el programa a fin de eliminar sesgos de selección.

Por otro lado, en Salazar et al. (2015), a través de una metodología de variables instrumentales, en la primera etapa se estima la ecuación de participación en el programa de la población objetivo utilizando como instrumento la distancia entre el hogar hasta el lugar de las ferias de CRIAR y su término cuadrático, resultando ser significativo y negativo respecto a la participación de los hogares en el programa ; mientras que, la segunda etapa, examina el impacto de CRIAR sobre el valor de la producción y otras variables dependientes como la productividad, ingreso y ventas

Ambas investigaciones utilizan variables sobre características del hogar y de la vivienda, situación económica, demográficas, acceso a capital social y servicios, las cuales son independientes del programa y que serán utilizadas para construir el grupo de control. Además, se incluyeron efectos fijos por región para capturar el efecto de las variables.

Las variables de resultado fueron divididas de acuerdo a la temporalidad de sus efectos. Es decir, las principales variables de corto plazo son disposición de cultivos, acceso a riesgo, y gasto y uso de insumos. Este conjunto de variables captura los cambios inmediatos que se generan a nivel de productor a causa de la intervención, los cuales ayudarán a cumplir los resultados intermedios e impactos esperados. En ese sentido, se espera que el efecto en este grupo de indicadores sea positivo y significativo, dado el corto periodo de implementación de la tecnología por parte de los productores beneficiarios.

Por otro lado, como indicadores de mediano plazo se encuentra la probabilidad de vender toda la producción, el incremento del volumen producido, acceso a nuevos

mercados e ingresos por ventas agrícolas. Conforme al cumplimiento de los indicadores de corto plazo, en el mediano plazo se espera que los productores mejoren su producción en volumen y calidad, dada la implementación de la tecnología adquirida. Por lo tanto, se espera un incremento en el nivel de aceptación de su mejor producción en los mercados, de manera extensiva e intensiva.

En el largo plazo, se espera que la seguridad alimentaria y productividad se incrementen en los pequeños productores que participaron en CRIAR, como consecuencia del cumplimiento de las cadenas causales descritas en párrafos anteriores y la aplicación de la tecnología adquirida en el proceso productivo.

En el caso de Salazar et al. (2015), los efectos del programa en el desarrollo productivo y los ingresos de las comunidades muestran que la participación al programa incrementó un 92% el valor anual de la producción por hectárea, con un nivel de significancia del 99%. Por último, como resultados adicionales, se estimó que los productores beneficiarios del programa incrementaron sus probabilidades de comercializar su producción en el mercado. Adicionalmente, se observó un efecto positivo y significativo en el ingreso neto por parte de los beneficiarios del programa CRIAR.

**Cuadro N°7 - Resumen de Efectos Estimados – Programa CRIAR, Bolivia**

<b>Variables</b>		<b>PSM</b>	<b>IV</b>
<b>Corto Plazo</b>			
Disposición de cultivos	Cultivos no tradicionales (0,1)	0.083**	--
Uso de Insumos	Uso insecticida (0,1)	0.098**	--
Gasto en Insumo	Gasto en maquinaria y equipos USD/HA	0.709***	--
<b>Mediano Plazo</b>			
Ventas	El hogar vende su producción	0.104***	0.174***
	Ventas del hogar US\$ - logs	0.822**	1,539*
Autoconsumo	Proporción destinada a autoconsumo	-0.101***	--
	Autoconsumo US\$ (logs)	--	0.301
<b>Largo Plazo</b>			
Valor de la Producción	Valor de la producción USD/HA (logs)	0.026	--
Márgenes Brutos	Márgenes brutos de producción USD/HA (logs)	-0.15	0.762*
Inseguridad Alimentaria	Inseguridad alimentaria (índice FAO)	-0.037***	--
	Seguridad Alimentaria (índice FAO; 1=Seguridad Alimentaria, 0=Inseguridad Alimentaria)	--	0.316***

Fuente: Aramburu et al. (2014) y Salazar et al. (2015).

Elaboración: OEI-PRODUCE

Arraiz et al (2015) evalúa un programa productivo implementado en Haití que tiene por finalidad incrementar el ingreso de los productores de mango y mejorar el acceso hacia cadenas de valor aumentando su productividad, por medio de capacitaciones en producción y comercialización.

Utilizando indicadores de línea base y de línea de salida, se empleó una metodología de PSM, Diferencias en Diferencias (DD) y PSM-DD<sup>12</sup>. Finalmente, el estudio encontró efectos positivos en la implementación de nuevos árboles con mayor calidad, en la implementación de mejores prácticas agrícola y en mejores redes de comercialización<sup>13</sup>.

Tjernstrom et al. (2013) se encargan de evaluar el programa de “Desarrollo de Negocios Rurales” en Nicaragua, el cual tiene por objetivo elevar los ingresos de pequeños y medianos productores y de los negocios rurales por medio la adaptación a nuevas tecnologías. Este programa ayuda a desarrollar e implementar los planes de negocio con alto potencial, a través de capacitaciones y asesorías intensivas en temas de asistencia técnica, apoyo en marketing, insumos y equipos. La evaluación se lleva a cabo entre los años 2007- 2011, por lo que se emplea el método de diferencias en diferencias. Entre los efectos atribuibles al programa se encuentran impactos positivos en los ingresos de la finca, alrededor del 15% mayor en comparación con los no beneficiarios, a 10% de nivel de significancia; mientras que, los efectos en inversión y consumo de estos hogares fue positivo, pero sin ser estadísticamente significativos.

NORC (2012) evalúa el Programa de Capacitación a Agricultores y Asistencia para el Desarrollo (FTDA) llevado a cabo en Honduras en el periodo 2009-2011, para los pequeños agricultores. El programa otorga un paquete de asistencia técnica en todas las etapas de producción de los bienes agrícolas con el objetivo de incrementar la productividad agrícola y el ingreso de los productores a través de la implementación de nuevas tecnologías que ayuden a incrementar el rendimiento agrícola. Los resultados evidencian un efecto positivo en el ingreso de los productores beneficiarios de otros cultivos de hortalizas en 600 USD más alto a partir de recibir las capacitaciones del programa. En detalle, muestran que existe un efecto positivo del programa sobre los ingresos en los productores que cambiaron de granos tradicionales a cultivos de horticultura. Sin embargo, no se observa un incremento significativo en los ingresos netos de los hogares, ni en el gasto o consumo de los mismos.

Gonzales et al. (2009) se encarga de evaluar el Programa de Apoyo a la Transición Competitiva Agroalimentaria llevado a cabo a nivel nacional en República Dominicana en el año 2008. Uno de los principales objetivos del programa es la adopción de nuevas tecnologías agrícolas por parte de los productores, donde los principales productos analizados fueron la crianza de ganado, producción de leche y cultivos de vegetales. El programa ofrece un alto porcentaje de financiamiento para la implementación de cinco nuevas tecnologías<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Las covariables utilizadas fueron número de miembros del hogar, cabeza del hogar, número de cuartos en el hogar, acceso a agua, tipo de suelo, ingresos de la cosecha de mango, tipo de transporte.

<sup>13</sup> La mejora en las redes de comercialización se mide a partir del cambio de vender a intermediarios a vender directamente a grupos empresariales, con lo cual aumentan el margen de ganancia con la venta de su producción.

<sup>14</sup> Las principales tecnologías financiadas por el programa son las mejoras en prevenir conservación de pastizales, modernización de técnicas de irrigación, introducción de nuevas especies, nivelación de la tierra y la labranza cero o mínima.

A través de la metodología PSM, se logró identificar los efectos heterogéneos sobre los ingresos y productividad entre los productores, los resultados del estudio precisaron que existe un efecto positivo en la productividad a partir del uso de nuevas tecnologías en el cultivo de arroz. Sin embargo, cuando todo el grupo de cultivos de vegetales se agregó a la regresión, no se encontró efecto significativo. Esto sucede gracias a que las tecnologías implementadas poseen diversos efectos en el corto plazo.

### **2.3 Apoyo al Desarrollo Productivo a través Transferencias Directas**

En esta sección se elabora una revisión de literatura sobre estudios que utilizan metodologías de evaluación de impacto, a fin de identificar los posibles efectos de las intervenciones que otorgan transferencias directas a empresas o unidades productoras. Este tipo de intervenciones tienen el objetivo de incrementar el desarrollo productivo a través de alcanzar mejoras en la productividad, mediante la entrega de cierta suma monetaria, buscando aliviar restricciones que poseen las empresas poco competitivas como son, por ejemplo, el bajo nivel de acceso a financiamiento o el bajo nivel de activos, las cual impiden que se genere una mejora productiva.

En gran parte de los trabajos revisados se encontraron efectos positivos de las intervenciones de transferencias directas sobre los indicadores de resultado. Estos se dan en mayor medida en los indicadores de posesión de capital o activos, ya que las unidades productoras adquieren mayor nivel de estos activos al momento de adquirir mayor liquidez. Cabe mencionar que, en los indicadores de productividad, los resultados son ambiguos, ya que en algunos estudios el efecto es positivo, mientras que en otros trabajos el resultado es incluso negativo.

En ese sentido, se detallan las principales características de las evaluaciones realizadas en otros países, resaltando la metodología empleada y los resultados encontrados.

Para el caso peruano, en Del Pozo (2013) se evalúa el impacto del programa de trasferencias directas Juntos en la actividad agrícola de los productores. Este programa tiene como principal beneficiario a los hogares en extrema pobreza en zonas rurales, los cuales reciben un monto de dinero bimensual con la condición que participen en servicios de salud y educación<sup>15</sup>. De acuerdo con los resultados, se encontró un efecto negativo del Juntos sobre la actividad agrícola y la intensificación de estas actividades, con niveles de significancia aceptables. Por ejemplo, el programa reduce el 1.7 hectáreas, en promedio, la cantidad de tierra bajo secano utilizada para la agricultura.

Por otro lado, Gertler et al. (2012) evalúan el programa de trasferencias condicionales PROGRESA en México, el cual realiza transferencias monetarias hacia las familias pobres, con el objetivo de que inviertan en actividades productivas empresariales que eleven su calidad de vida en el largo plazo. Los autores utilizaron un diseño experimental como metodología del estudio, con una muestra de 506 comunidades alrededor de 7 estados. Los resultados indican un efecto positivo y significativo en la

---

<sup>15</sup> A pesar que el programa Juntos no posee como objetivo principal el desarrollo productivo agrícola, es necesario analizar el impacto de las transferencias, ya que estas pueden generar cambios en los comportamientos de los productores al aliviar ciertas restricciones monetarias.

posesión de animales en la finca y en la participación de actividades micro empresarial no agrícola de los hogares tratados. Asimismo, existe un efecto positivo en indicadores de productividad de los hogares en relación a actividades agrícolas, medido como préstamos para ser destinados a incrementar la producción. Por último, a través de una especificación empírica para estimar efectos de largo plazo, los autores encuentran que respecto al consumo per cápita del hogar, los hogares beneficiados consumían el 74% de cada peso transferido e invertían el resto.

DNP-SINERGIA-SISDEVAL (2001) elabora un estudio al Programa Agro Ingreso Seguro (AIS) en Colombia, destinado a elevar los ingresos de los productores por posibles pérdidas a causa de la competencia internacional y aumentar la competitividad del sector. Se utiliza una metodología de DD-PSM para eliminar sesgos (observables y no observables) que no varían en el tiempo. Los resultados sostienen que no existe un efecto claro en las variables de resultado para los pequeños agricultores. Sin embargo, en el caso de los grandes productores o empresas agropecuarias, se encontraron impactos positivos del programa en los indicadores de inversión e ingreso neto.

Dvouletý (2019) estudia la intervención del Programa Operativo Empresarial e Innovación en el período 2007- 2013, el cual busca incrementar la competitividad a partir de aumentos en la productividad a causa de los subsidios entregados por la intervención. Metodológicamente, el estudio utiliza el Propensity Score Matching combinado con el método Diferencias en diferencias (PSM-DD) con datos a nivel de empresa. Los resultados muestran un impacto positivo de los subsidios sobre la productividad laboral de las empresas, explicado principalmente por la adquisición de maquinaria e insumos por parte de los beneficiarios. En cambio, el indicador PTF no tuvo cambios positivos en las empresas durante la implementación del programa.

### III. EVALUACIÓN DE DISEÑO

En la evaluación de diseño de una intervención resulta fundamental analizar los problemas que se busca solucionar, entendiendo las causas directas e indirectas que los originan y sus posibles efectos. Paralelamente, es importante revisar también los objetivos que persigue la intervención, a fin de observar el nivel de concordancia con la problemática a atender y los resultados que se busca lograr, así como los componentes que se plantearon para su logro.

De forma complementaria al análisis de los documentos que existen de la estrategia PROCOMPITE, la revisión de la base de datos, registros administrativos, entre otros, la OEI consideró necesario desarrollar algunos instrumentos que permitieran identificar y construir conceptualmente la lógica detrás de la operación de la intervención, reconstruyendo el diseño de la intervención establecido en el Reglamento de la Ley N° 29337 – Ley de Apoyo a la Competitividad de las Cadenas Productivas y la Guía de Implementación de la estrategia.

Al iniciar la evaluación de diseño, se identificó que no se contaba con una teoría de cambio que permitiera visualizar exactamente a través de qué mecanismos se había planteado generar los cambios atribuibles a la propia estrategia. Adicionalmente, se verificó que no se contaba con un modelo conceptual donde se identificase el árbol de



problemas y por qué resultaba importante desarrollar una estrategia como PROCOMPITE, identificando las causas directas e indirectas de los problemas que afectan a la población objetivo. Por otro lado, se verificó que, si bien existían orientaciones para identificar a los beneficiarios, no existían criterios técnicos definidos para determinar con mayor precisión la población potencial y la población objetivo a intervenir con el Programa. Al respecto, en la Ley N° 29337 y su Reglamento, se hace mención sólo a dos modalidades de intervención.

Por lo expuesto, como parte del proceso de evaluación, la OEI desarrolló el modelo conceptual de la intervención. El cual tiene como finalidad analizar los principales objetivos y los componentes del diseño de la estrategia PROCOMPITE. Complementariamente, se desarrolló la Teoría de Cambio, la cual busca evidenciar cómo los componentes de la intervención lograrían resultados en indicadores de corto, mediano y largo plazo. Para ello, se elaboró una Matriz de Indicadores que permita cuantificar los avances de la intervención.

Los instrumentos mencionados podrían ser utilizados, posteriormente, por la Dirección de Instrumentos Financieros del Ministerio de la Producción, para el seguimiento y monitoreo de la intervención, ya que pueden permitir comparar, a través del tiempo, los cambios en los indicadores propuestos y medir el avance de la estrategia.

### **3.1 Metodología de Evaluación de Diseño**

En esta sección se describe el proceso seguido para llevar a cabo la evaluación del diseño de la intervención, considerando los principales instrumentos administrativos y legales disponibles y la literatura revisada.

Inicialmente, se realizó una revisión detallada de los principales documentos estratégicos elaborados para implementar correctamente la estrategia PROCOMPITE. En primer lugar, se revisaron los lineamientos que establece la Ley N°29337 - Ley de Apoyo a la Competitividad de la Cadenas Productivas, con el fin de comprender exhaustivamente la finalidad principal de la intervención, considerando los conceptos claves establecidos por ley y los principales componentes de la implementación de la estrategia.

Una vez identificados los aspectos fundamentales de la intervención, se examinó el Reglamento de la Ley N° 29337, identificando las definiciones descritas en la norma. Asimismo, se reconocieron los actores clave en relación a la implementación de la intervención, analizando sus roles. Además, se identificó información específica sobre el cofinanciamiento, y los conceptos generales de las principales etapas de implementación de PROCOMPITE.

Complementariamente, para comprender en mayor detalle el diseño de la estrategia, se utilizó como insumo la Guía de Implementación de PROCOMPITE, identificando en ella los principales componentes y procesos considerados para asegurar el cumplimiento de los objetivos principales. Con base en esta información, la OEI desarrolló el análisis detallado del diseño de la estrategia PROCOMPITE para su evaluación.

Adicionalmente se realizó una revisión detallada de los principales documentos como los planes de negocio, formatos sobre los procedimientos de la intervención, documentos administrativos de los gobiernos implementadores, entre otros.

Posteriormente, se elaboraron cuestionarios a fin de recoger información primaria de los gobiernos implementadores, AEO y productores, relativa a los resultados de los procedimientos implementados en el marco de PROCOMPITE. Esta información ha sido utilizada como insumo en la evaluación de resultados presentada en la sección 4. En la elaboración de preguntas de los cuestionarios se consideró evaluar tanto los procedimientos de implementación de la estrategia como el logro de los efectos esperados.

Por otro lado, durante la elaboración de cuestionarios y la revisión documental, se realizaron reuniones con el equipo de la Dirección de Instrumentos Financieros, a fin de intercambiar información fundamental para comprender las prácticas recurrentes de los diversos actores (Gobiernos implementadores y AEO) en la implementación de la estrategia PROCOMPITE.

Las encuestas realizadas, fueron acompañadas de visitas, que permitieron conocer la dinámica de la estrategia sobre una muestra de las unidades de análisis, que juntas han permitido identificar aquellos puntos del diseño de PROCOMPITE que no han funcionado como se esperaba.

Finalmente, la evaluación de diseño de la intervención, ha permitido analizar los principales componentes estratégicos en la fase de implementación, como el cofinanciamiento o la asociatividad, con la finalidad de elaborar recomendaciones técnicas para lograr alcanzar los objetivos que persigue la intervención.

### **3.2 Modelo conceptual**

PROCOMPITE busca responder como una posible solución, principalmente, al bajo nivel tecnológico empleado por los productores y su baja asociatividad, los que conlleva a pocos niveles de ventas y, por ende, a efectos negativos sobre la productividad.

Conforme a la Ley N° 29337, normativa que establece los principales lineamientos de la intervención, el objetivo principal de PROCOMPITE es mejorar la competitividad y sostenibilidad de las cadenas productivas. Asimismo, según el diseño de la intervención, al ser la agrupación de productores la principal unidad de análisis, se entiende que el ámbito de implementación de PROCOMPITE es a nivel microeconómico. En ese sentido, es importante dimensionar el concepto de competitividad desde un enfoque microeconómico en el mercado doméstico, conforme a (Domazet, 2012), la competitividad se entiende por la habilidad de las empresas para producir productos de manera consistente y rentable, que cumplan con los requisitos en cuanto a calidad y precio en un libre mercado. Este concepto se encuentra relacionado a la finalidad de la estrategia, ya que la definición de competitividad es amplia, que puede ser analizado desde una perspectiva macroeconómica y microeconómica.

Desde el enfoque microeconómico se suele utilizar componentes relacionados a temas de organización industrial para explicar el concepto de competitividad como por ejemplo diferenciación del producto, entrada y salida de las empresas, barreras de mercado, entre otros. Este enfoque no será tomado en consideración para el presente análisis ya que la intervención PROCOMPITE se encuentra diseñada para implementarse a nivel de agrupación de productores, mas no realiza mejoras estructurales a nivel de sector o subsector. (Jambor y Babu, 2016)

De tal modo, la estrategia PROCOMPITE debe establecer un objetivo final ya que no existe claridad de lo que se busca, al decir incrementar competitividad es muy amplio, dado que puede ser alcanzado de diversas maneras.

Por ejemplo, en el caso de la asociatividad, no existe claridad de lo que se busca conseguir a largo plazo, si desarrollar las agrupaciones como empresas privadas o consolidar a través de las agrupaciones a los productores.

En ese sentido, tomando el concepto de competitividad, descrito anteriormente, se espera que a través de la estrategia PROCOMPITE las agrupaciones produzcan de manera sistemática y puedan vender su producción en el mercado de manera que genere ganancias para los productores, cumpliendo con estándares de calidad y precio en el mercado.

Por lo tanto, se desprende que el principal problema que enfrenta la intervención es que las unidades productivas y/o agrupaciones de productores no tienen la capacidad para producir continuamente y de modo que no pueden generar las ganancias necesarias para seguir desarrollándose, con una baja calidad de su producción que los hace vender a un precio mínimo.

### **3.3 Evaluación de modelo conceptual y de intervención**

Conforme a la sección previa, se desprende que el principal problema es la falta de capacidades de las agrupaciones de productores para producir bienes de manera sostenible en el tiempo y que representen una oportunidad real de generar ingresos, de manera que cumplan con los requisitos en cuanto a calidad y precio. Como consecuencia de esta situación y otros factores externos, gran parte de los bienes y servicios producidos por este tipo de negocios o emprendimientos no son lo suficientemente competitivos en el mercado para seguir creciendo.

En ese sentido, la estrategia PROCOMPITE busca proponer una solución a partir de incentivar la innovación y adaptación de nuevas tecnologías, asociatividad, generación de capacidades y planificación estratégica.

A continuación, se analiza la problemática que se busca resolver a través de PROCOMPITE, describiendo las causas principales identificadas y las indirectas (el modelo conceptual) y el modelo de intervención de la estrategia que busca atender a las causas identificadas y dar solución al problema central.

El principal problema identificado es la falta de acceso a mercados para colocar sus productos a causa de la pérdida de eficiencia en el proceso productivo, lo cual no permite incrementar su producción en términos de volumen y calidad, conlleva a que las ventas de las asociaciones no se incrementen o no logren expandir sus negocios. Este problema también puede ser atribuible posiblemente por la falta de sostenibilidad

en el ciclo de la demanda por el producto y falta de tecnología asociado a la eficiencia en el proceso productivo y en alguna de sus etapas (producción, distribución, comercialización, etc.). Debido a esto, las asociaciones podrían tener la percepción que sus negocios actuales no son fructíferos y; por ende, optan por retirar del mercado sus productos y cierran sus negocios, o se dedican a realizar trabajos dependientes. Asimismo, también existe la falta de gestión del negocio en este tipo de agrupaciones, productores con mejores técnicas empresariales pueden aprender a gerenciar un negocio.

Por otro lado, una de las causas que genera un bajo nivel de productividad es la poca calidad de los insumos y materiales utilizados en el proceso productivo, así como la falta de capacidades técnicas de los productores.

Por ejemplo, frecuentemente, algunos productores utilizan insumos o materiales de poca calidad debido a su menor precio, con el objetivo de reducir los costos medios de producción; sin embargo, a pesar de producir el volumen esperado, los bienes producidos pierden calidad, y por ende están menos valorizados en el mercado final, perjudicando los ingresos provenientes de las ventas de tales productos. Otra causa indirecta proviene de los deficientes procesos productivos de los pequeños negocios, es que son más bien tradicionales de cada región o reproducen prácticas culturales que no son técnicamente eficientes y limitan la producción a escala o la posible formación del negocio como unidad productiva. Por ejemplo, los productores que no reciben capacitaciones adecuadas respecto a métodos de producción pueden generar mermas significativas o pérdidas de los bienes producidos, incrementando así los costos de producción. Asimismo, debe considerarse que la calidad de los bienes y servicios depende del proceso o método de producción. Por tanto, la baja productividad de los negocios puede deberse a un deficiente diseño de los procesos de producción.

La adquisición de maquinaria y equipos, es otro componente tecnológico que influye exponencialmente en la productividad de los negocios, debido a que su naturaleza innovativa contribuye a que los pequeños negocios eleven su productividad, optimizando los recursos de producción. Usualmente, los pequeños productores tienen limitadas oportunidades de adquirir este tipo de activos por el alto costo de inversión asociado, que la mayoría no puede pagar. Explicar aquí el acceso al financiamiento como personal natural con o sin negocio es utilizado muchas veces como modalidad para financiar negocios. Es decir, crédito de consumo como crédito de capital, debido al elevado riesgo financiero y el poco sustento para las garantías (capacidad de endeudamiento).

En ese sentido, el componente tecnológico, determina en mayor medida la productividad de los negocios, pero también resulta ser el más complejo de adquirir porque puede estar sujeto a altos costos de adquisición. Al no contar con la suficiente tecnología productiva, las asociaciones estarían incurriendo en niveles más altos de producción y, a su vez, los bienes producidos no serían homogéneos. Esta situación puede generar que al entrar al mercado sean penalizados con un menor valor de adquisición, y se genere un stock de bienes o servicios que no son aceptados por los consumidores.

La estrategia de intervención de PROCOMPITE busca así solucionar directamente una de las causas principales relacionada al bajo nivel de innovación y uso de nuevas tecnologías, a partir de adquirir bienes y servicios que ayuden a que la agrupación implemente mejoras tecnológicas en su proceso productivo.

Para explicar cómo se logra, se solicita a las propuestas presentadas en el fondo concursable cumplir con los requerimientos mínimos, entre ellos el describir en el plan de negocios la mejora tecnológica propuesta para el proceso productivo. La propuesta de mejora tecnológica puede materializarse en el uso de insumos de mayor calidad, la adquisición de maquinaria tecnológica, de equipos más sofisticados, de mejores materiales de producción o realizar cambios en los procesos que afecten la producción. Más allá de los niveles de productividad alcanzados, existe un problema relacionado al uso de tecnología e capacidad para adoptar las nuevas tecnologías en cada proceso dentro de la unidad productiva.

El insuficiente gasto que realizan los productores en proyectos de inversión relacionados a investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) afectan la generación de nuevos productos con mayor valor agregado, debido al alto costo que representa adquirir maquinaria y equipo para los pequeños negocios. Esta problemática no se limita sólo a crear innovaciones productivas, sino también a adaptaciones tecnológicas que pudieran realizar los productores. Existe también un componente cultural y cortoplacista, que refiere a que los productores no se ven motivados a realizar estas actividades de I+D+i, ya que no generan ganancia en el presente. Esta condición adquiere mayor magnitud cuando las empresas pueden cubrir sus gastos corrientes de producción con dificultad y se encuentran restringidas de financiar este tipo de actividades innovativas.

Por otro lado, las restricciones de financiamiento que enfrentan los pequeños negocios para llevar a cabo proyectos de inversión para implementar un componente tecnológico innovativo o mejoras tecnológicas en el proceso productivo. Este componente resulta fundamental cuando las empresas no poseen liquidez suficiente a partir de sus ventas. La formalización resulta ser un requisito fundamental que se toma en cuenta para que las asociaciones puedan acceder a instrumentos financieros; al no contar con un RUC las asociaciones o los productores se ven imposibilitados de acceder a estos instrumentos y es baja la probabilidad de contar con un capital de negocio que pueda ser invertido en procesos de innovación.

La escasa implementación de tecnologías en un negocio puede deberse también a la ausencia de capital humano calificado; particularmente, se identifica como problema que los empleados se encuentran poco informados sobre cómo obtener o utilizar maquinaria y equipo de mayor nivel tecnológico. La falta de capacidades necesarias para el manejo de los bienes adquiridos o la adopción de la tecnología puede limitar aprovechar ventajas derivadas de su uso y obtener rentabilidad del negocio en el corto plazo.

Adicionalmente, existe una brecha para el acceso a este tipo de tecnologías, debido a la limitada oferta disponible en el mercado. Al no contar con proveedores de estas tecnologías en el mercado local o regional los productores pueden verse imposibilitados a adquirir bienes y servicios tecnológicos siendo menos competitivos que sus pares de otras regiones donde sí exista oferta tecnológica en el mercado, lo

que podría, también, encarecer sus costos de acceso a estas tecnologías debido a los costos de transacción ya que tendrían que recurrir a otras localidades para la obtención de estos productos.

La poca capacidad de los productores para agruparse y generar un entorno de colectividad que incentive la toma de decisiones grupales, e interiorizar los beneficios de actuar como un grupo conlleva a efectos no esperados sobre la asociatividad. Cuando las asociaciones funcionan como una pequeña empresa, cada socio aporta recursos y producción para hacer crecer el negocio. En ese contexto, el riesgo ante un fracaso de un nuevo emprendimiento de la agrupación es compartido entre los integrantes del grupo. Sin embargo, generalmente, los productores no logran reconocer los beneficios de actuar como colectivo, a causa de que los productores más eficientes podrían verse afectados de manera negativa al juntarse con pares cuyos niveles de eficiencia son menores.

Una característica conocida es la alta fragmentación geográfica entre las pequeñas empresas o unidades productoras, lo que no permite que se organicen eficientemente en un colectivo. Esto sucede con frecuencia en el sector agrícola. Además, si bien los socios o productores pueden estar organizados al estar ubicados en zonas distantes, se puede incrementar la probabilidad de que la comunicación entre los miembros de la asociación sea limitada y, que el factor geográfico juegue así un rol determinante sobre la poca asociatividad.

La falta de capacidades técnico-productivas por parte de los productores, limitaría la producción eficiente y la mejora en la calidad de los bienes y servicios. Esta situación conlleva a que los costos se incrementen y el producto no sea tan valorado en el mercado al no poseer un precio competitivo o tener una baja calidad que desaliente a los consumidores a adquirirlos.

La falta de capacidades técnicas tiene tres dimensiones, la primera es la falta de planificación estratégica, debido a la ausencia de habilidades de los productores o gerentes de negocio de pequeñas unidades productivas para realizar planes o lineamientos estratégicos que impulsen el crecimiento del negocio. Adicionalmente, tienen escaso conocimiento en el uso y manejo de herramientas de gestión empresarial, lo cual resulta trascendental para que las agrupaciones puedan desarrollarse en diversos temas como finanzas, logística, entre otros (Anexo 1).

La ausencia de conocimiento técnico productivo no permite alcanzar mayores niveles de valor agregado sobre el producto final, ni mejorar la productividad laboral y; con ello, una provisión de oferta de bienes y servicios competitivos. Gran parte de los pequeños productores poseen este limitante, y se evidencia, en las actividades de supervisión del trabajo de campo, que el capital humano no se encuentra técnicamente preparado de forma adecuada para alcanzar un mayor nivel de productividad e innovación. Posiblemente por una carencia o lenta transición hacia la adopción de tecnología.

Los principales componentes identificados en la estrategia PROCOMPITE para abordar las causas que generan el problema principal identificado son los siguientes:



i. **Cofinanciamiento**

La estrategia brinda a las agrupaciones de productores la probabilidad de implementar proyectos de inversión relacionados a mejora productiva, con un fuerte componente tecnológico, proponiendo como requisito un aporte económico de estos agentes, a fin de incentivarlos a administrar adecuadamente los bienes y servicios que serán provistos por PROCOMPITE. De otra forma, estas agrupaciones estarían limitadas para acceder a algún otro financiamiento privado.

ii. **Asociatividad**

Uno de los pilares de la estrategia PROCOMPITE es que sus beneficiarios son agrupaciones de productores, lo cual genera que estos productores se vean incentivados a emprender nuevos proyectos productivos en forma conjunta, compartiendo además el riesgo de fracasar. En este contexto, un aspecto positivo de la asociatividad es que contribuye a reducir los costos de producción y desarrollar economías de escala. Este componente puede generar que un mayor número de productores busquen asociarse en agrupaciones existentes o creen nuevas con la finalidad de mejorar su negocio.

iii. **Planificación**

El plan de negocios presentado por las agrupaciones es un elemento fundamental en la intervención, dado que resulta ser un documento estratégico de planificación que contiene el detalle del proyecto de inversión que será implementado. De ese modo, las agrupaciones planifican sus actividades productivas al mediano plazo, hecho que ayuda a los productores a tener mayor claridad en sus objetivos a futuro.

iv. **Tecnología**

Este componente busca resolver el problema de la innovación e incentiva el incremento de la productividad de los negocios planteados por las asociaciones. Al brindar maquinaria, equipos, materiales e insumos de mejor calidad y con mayor tecnología, se busca que las agrupaciones adopten estas tecnologías y agreguen valor a su producción.

v. **Capacitación**

Con este componente, se busca impactar sobre las variables relacionadas al capital humano, debido a que existe una brecha en torno a la falta de capacidades técnico-productivas al interior del país. La estrategia incluye servicios y asistencia técnica para que los productores adquieran nuevas y mejores habilidades que les ayuden a mejorar la calidad de su producción.

Considerando lo anteriormente expuesto, se podría inferir que la estrategia PROCOMPITE aborda con los componentes propuestos la problemática que se busca atender y debería generar efectos positivos sobre la mayoría de causas directas e indirectas identificadas.

### **3.4 Descripción de población potencial y población objetivo**

La población potencial en la estrategia PROCOMPITE está conformada por las agrupaciones de productores denominadas Agentes Económicos Organizados (AEO), quienes son personas naturales organizadas y personas jurídicas conformadas bajo

cualquier modalidad permitida por el ordenamiento legal. Asimismo, se considera que estas AEO estén ubicadas en zonas donde la inversión privada no es suficiente para generar un desarrollo económico sostenible de las cadenas productivas.

La estrategia PROCOMPITE ofrece dos categorías, para las AEO que postulan como beneficiarias:

**Categoría A:** Esta categoría está dirigida a los AEO conformados por un mínimo de 25 socios, pudiendo ser persona natural o jurídica. De ser persona natural, debe estar representado por una Junta directiva integrada (como mínimo) por un presidente, un secretario y un tesorero, quienes deben ser acreditados mediante un acta de la Asamblea General de constitución, certificada por un notario o, en su defecto, por el juez de Paz de la jurisdicción correspondiente. Asimismo, estas propuestas productivas presentadas deben cofinanciar montos de inversión total de hasta S/. 200, 000 soles.

**Categoría B:** Está dirigida a agrupaciones constituidas por un mínimo de dos socios, siendo personas jurídicas conforme a la Ley General de Sociedades o al Código Civil. En esta categoría se cofinancian propuestas productivas con montos de inversión total mayores a S/. 200,000.

La población objetivo estaría determinada por aquellas AEO que sean de la categoría A o B, cuyas actividades se encuentren en el marco de las cadenas productivas priorizadas por el gobierno implementador.

### **3.5 Criterios de selección utilizados**

Los AEO son seleccionadas como beneficiarias de la estrategia PROCOMPITE a partir de la evaluación, en donde se verifica la solidez de las propuestas productivas descritas en los planes de negocio remitidos por éstas al respectivo gobierno implementador.

El Comité Evaluador<sup>16</sup> es el encargado de revisar, evaluar y seleccionar, por categorías, las propuestas productivas presentadas por los AEO. El Comité está conformado por especialistas en proyectos de inversión, tanto del sector público como el privado.

Las propuestas productivas ganadoras deben contener los siguientes criterios para ser seleccionadas:

- i. Estar alineada con el estudio de priorización elaborado por el gobierno implementador para activar la estrategia PROCOMPITE.
- ii. Debe crear, ampliar o mejorar una capacidad productiva de bienes y/o servicios.
- iii. La propuesta de mejora tecnológica o innovación debe agregar valor a la producción de la AEO.
- iv. Debe describir el aumento de sostenibilidad y competitividad para el desarrollo de la competitividad del negocio.
- v. Responder a la existencia de un mercado concreto, detallando los compradores específicos.

---

<sup>16</sup> Este Comité Evaluador por el jefe del área de Desarrollo Económico del gobierno implementador, jefe de Desarrollo Social, un representante de los productores organizados de la zona. En el caso de la categoría B, se contará con un profesional en proyectos de inversión.

- vi. Genera empleo, y señala el ingreso que se generará a partir de la implementación de la propuesta.
- vii. No representa duplicidad con otras propuestas.
- viii. La propuesta productiva es competitiva, viable técnicamente, rentable financieramente y sostenible en el tiempo, y no tiene efectos ambientales negativos significativos.

### **3.6 Principales limitaciones identificadas en la implementación de la estrategia PROCOMPITE**

En esta sección se describirá las principales limitaciones identificadas en la implementación de la estrategia, que responde en su mayoría a la heterogeneidad de realidades en las economías locales al interior del país, identificándose que algunos supuestos para la implementación no han sido cumplidos, afectando a los resultados esperados a partir de PROCOMPITE.

Cabe resaltar que, del análisis, las deficiencias identificadas no han sido generadas debido a un mal diseño de la intervención, sino por la existencia de factores externos que no fueron tomados en consideración en la fase de diseño de la estrategia.

#### **3.6.1 Coordinación entre AEO y Gobiernos Implementadores**

De la revisión de los planes de negocio remitidos por parte de los AEO a los gobiernos implementadores, se observó que algunas agrupaciones elaboran sus planes de negocio apoyados por el gobierno implementador. Cabe mencionar que existe una gran brecha de conocimiento en las AEO, cuyos miembros no cuenta con las capacidades técnicas para elaborar sus propuestas productivas (planes de negocio) adecuadamente. De acuerdo a las entrevistas realizadas, el 73.5% de las AEO declararon que el gobierno implementador elaboró el plan de negocios. De este porcentaje de agrupaciones, solo el 16% respondió que la elaboración del plan fue desarrollada conjuntamente por los miembros del AEO y el gobierno implementador.

Esta dinámica ha generado que los planes sean elaborados en coordinación por los colaboradores del gobierno implementador y sean calificados por estos mismos colaboradores cuando integran el Comité Evaluador. En ese sentido, los criterios de focalización están siendo evaluados por los mismos funcionarios encargados de la elaboración del plan de negocio, lo cual no permite seleccionar objetivamente los planes de negocio con mayor potencialidad.

Esta falta de objetividad ha podido repercutir en la evaluación de la calidad de la información presentada en la propuesta productiva de los AEO, tomando en consideración que, en la práctica, no se estaría implementando la figura del concurso público, ya que un agente (gobierno implementador) participa en la elaboración y también realiza actividades de evaluación.

#### **3.6.2 Criterios para la conformación de los AEO**

Considerando el análisis de los criterios planteados para aceptar las propuestas productivas de los AEO en el diseño de la estrategia, se considera que basta que la

agrupación de productores esté constituida legalmente para que estén habilitados a postular a la estrategia PROCOMPITE mediante las propuestas productivas.

En la supervisión realizada como parte de la evaluación, se observó casos en donde las agrupaciones de productores se encontraron diluidas después de recibir los beneficios de PROCOMPITE. De acuerdo a la ejecución del trabajo de recojo de información en las AEO, el equipo encuestador identificó que casi un tercio (30.2%) de agrupaciones que se encuentran diluidas o inactivas, de un total de 32 listadas inicialmente.

Conforme al diseño de la intervención y los requisitos mínimos exigidos para la postulación, existe incentivos negativos involuntarios que generan la posibilidad que los productores se agrupen, solamente, con el objetivo de recibir equipos o insumos que luego serán repartidos entre todos los participantes. Sin el componente cooperativo, resulta complicado que los planes de negocio financiados alcancen los resultados esperados, ya que los productores al beneficiarse individualmente disminuyen sus probabilidades de acceder a nuevos mercados y de propiciar la transferencia tecnológica esperada en todos los actores de la cadena productiva.

Por lo tanto, el incentivo a la asociatividad que pretende alcanzar la intervención puede verse mermado si los criterios de selección exigen sólo requisitos mínimos para acceder a los beneficios del programa. En ese sentido, los criterios técnicos deben fortalecerse a lo largo de todas las regiones para garantizar que las agrupaciones se mantengan operativas en el transcurso del tiempo, tomando en consideración las limitaciones que presentan este tipo de asociaciones. Por ejemplo, si bien resulta complicado incrementar los criterios de acceso a la intervención colocando requisitos más altos en cuanto asociatividad, muchas agrupaciones no postularían a la estrategia debido a las deficiencias que presentan. Por lo tanto, se debe proponer los incentivos y criterios adecuados durante la etapa de implementación de los planes de negocio ganadores, con el objetivo de reforzar la asociatividad entre los productores de cada agrupación y realizar un acompañamiento en su crecimiento cooperativo, de modo que en el mediano plazo dichas agrupaciones funcionen eficientemente, logrando cumplir con los objetivos esperados. Asimismo, se debería revisar los criterios de selección para garantizar que la asociación esté en un periodo determinando del tiempo; con el objetivo, de reducir la probabilidad de que reciban los beneficios aquellos AEO que se crean solo para aplicar al cofinanciamiento.

### **3.7 Ausencia de indicadores sólidos para la focalización**

Se verificó que la evaluación de las propuestas productivas en la fase de concurso público queda sujeto a criterios abiertos y subjetivos de acuerdo a la percepción de los evaluadores. Para que exista homogeneidad de criterios entre los distintos evaluadores de todos los gobiernos implementadores es fundamental que los criterios de selección de las propuestas productivas sean específicos, fáciles de medir, atribuibles, realistas y focalizados (Gertler et al., 2017).

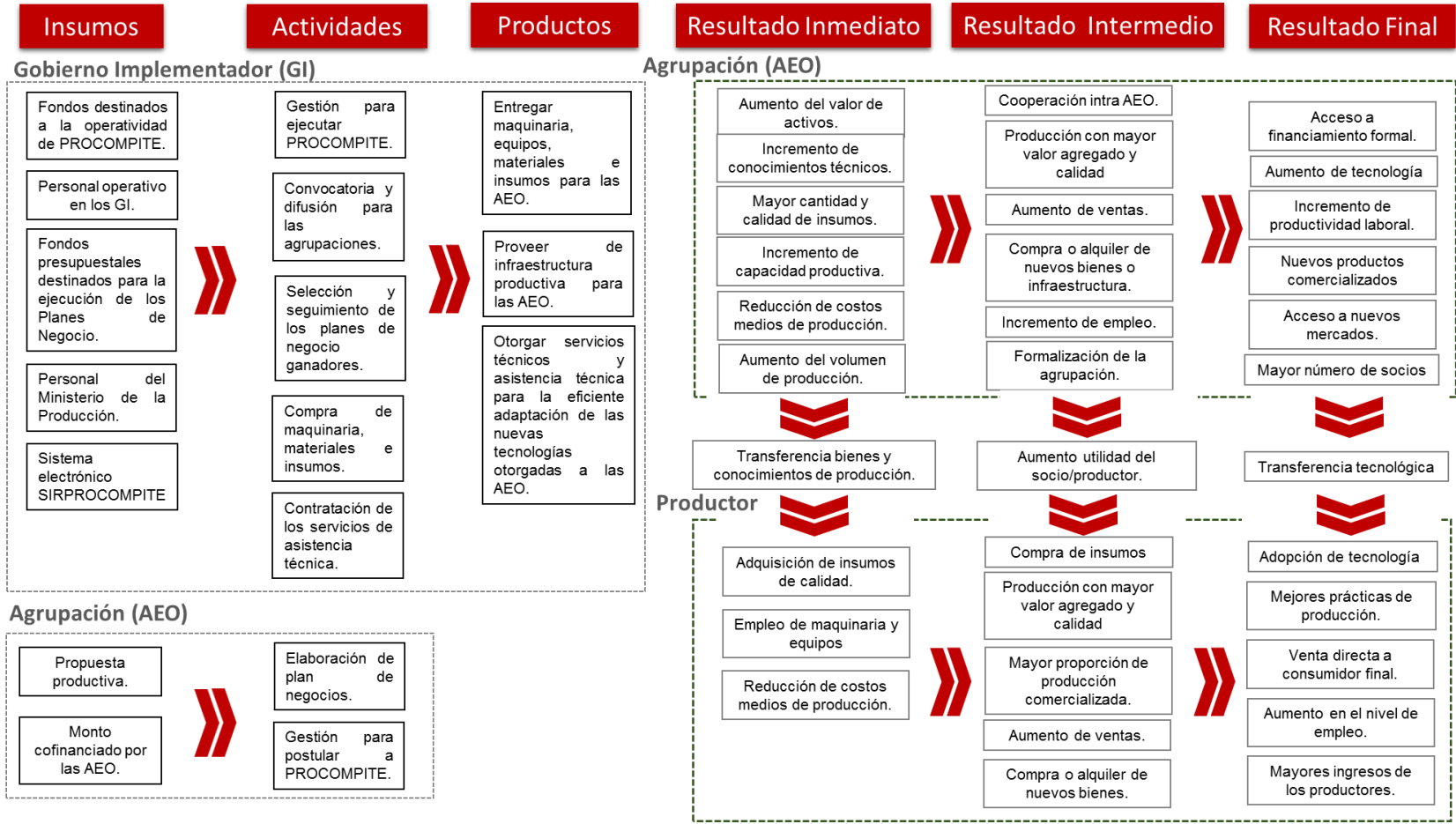
Una alternativa a esta limitación podría ser colocar puntajes a las propuestas productivas de acuerdo al grado de cumplimiento de los criterios establecidos para los planes de negocio. Esto permitirá además evaluar propuestas productivas de diversas cadenas de valor (por ejemplo, se podrá comparar un plan de negocios del sector agroindustrial con una propuesta de manufactura).

### 3.8 Teoría de Cambio

Los programas de desarrollo productivo tienen por finalidad incrementar el uso de nuevas tecnologías en empresas, que no cuentan con las facilidades necesarias para acceder a este tipo de mejoras. Para alcanzar este fin, PROCOMPITE plantea una serie de insumos y actividades que viabilizan la adjudicación de los requerimientos plasmados en el plan de negocio, que deben de ser realizados tanto por la Gerencia de Desarrollo Económico del gobierno implementador (o el que desarrolle sus funciones) y por cada asociación (AEO) que postula a los fondos concursables.

A partir de la información disponible relativa al diseño e implementación del programa PROCOMPITE, se construye una secuencia de resultados de la teoría de cambio a fin de explicar la cadena causal de la intervención. Cada relación causal entre variables será explicada detalladamente, basándose en estudios científicos que sustentan el cambio entre tales variables. De ese modo, se busca plasmar el escenario ideal de la realidad a través de la cual se cumplirían los efectos esperados, por lo que luego se analizará las principales falencias identificadas en la implementación de la estrategia. Esta se presenta en forma resumida por tipo de unidad de análisis en el Gráfico 10 y se describe en mayor detalle a continuación.

Ilustración 5: Flujograma de Teoría de Cambio – Estrategia PROCOMPITE



Elaboración: OEI-PRODUCE



## Insumos

Por parte de los gobiernos implementadores, uno de los insumos necesarios para llevar a cabo la estrategia PROCOMPITE es el presupuesto dirigido para las actividades de implementación como por ejemplo el gasto en convocar a las agrupaciones de productores a fin de incentivarlo. Estos fondos también son utilizados para la contratación de consultores externos que ayuden a elaborar los informes de priorización de cadenas productivas en la región o los planes de negocio de las agrupaciones de productores de la localidad.

Otro insumo fundamental que dispone el gobierno implementador es el personal encargado de implementar la estrategia PROCOMPITE. Este equipo se encuentra encargado de realizar todas las etapas y procedimientos de la estrategia PROCOMPITE, desde la solicitud para activar la estrategia hasta el informe de cierre de cada una de las propuestas ganadoras. Generalmente, se encuentra conformado por el personal de la Gerencia de Desarrollo de los gobiernos regionales y locales. Por ejemplo, este personal realiza actividades como la gestión de la activación de PROCOMPITE en el gobierno implementador.

Un tercer insumo fundamental son los fondos monetarios que serán destinados para financiar los planes de negocio de las agrupaciones de productores, estos fondos provienen del presupuesto dirigido a proyectos que poseen los gobiernos regionales y locales.

Otro elemento clave para la implementación de la estrategia es el personal del PRODUCE, el cual se encarga de establecer los principales lineamientos para que los gobiernos regionales y locales puedan implementar la estrategia. Asimismo, el personal del PRODUCE se encarga de llevar a cabo capacitaciones al personal de los gobiernos implementadores en las regiones. Este personal resulta ser clave en la implementación de la intervención, ya que puede generar mejoras en el diseño de PROCOMPITE que ayuden alcanzar completamente los objetivos de la intervención.

Por último, un insumo que sirve para monitorear los planes de negocio es el sistema electrónico de información de los PROCOMPITE aprobados durante en los últimos, conocido como SIRPROCOMPITE. Este instrumento puede ser una herramienta útil para mejorar la supervisión de las PROCOMPITE ejecutada en las diferentes regiones del país, donde se hace compleja el monitoreo y supervisión a fin de que se implemente correctamente la intervención, sin espacio a irregularidades.

Otro agente que genera insumos para la implementación de la intervención son las asociaciones de productores, las cuales poseen la idea de una propuesta productiva, lo cual será utilizado para elaborar los planes de negocio. Esta propuesta productiva puede ser una nueva idea de negocio o una propuesta de mejora innovativa de las actividades productivas que realiza la agrupación.

Conforme al diseño de la estrategia, las agrupaciones de productores deben aportar un monto monetario, el cual puede ser contribuido una proporción a través de valorización o dinero en efectivo. De esa forma, los productores se ven incentivados a implementar las actividades planificadas en el plan de negocio ya que existe recursos de la agrupación que están consideradas como insumo para ejecutar las actividades del plan de negocio. Sin embargo, en la mayoría de casos, las

agrupaciones utilizan el método de las valorizaciones en su aporte del cofinanciamiento, dado que bajo esa forma las agrupaciones logran alcanzar el aporte necesario para postular a PROCOMPITE, también puede reducir el compromiso de las agrupaciones de cumplir con las actividades del plan de negocio a cabalidad al colocar menos recursos en juego.

### Actividades

En primer lugar, una actividad esencial para empezar a ejecutar la estrategia PROCOMPITE es la gestión para la autorización a fin de implementar la intervención, la cual es realizada por el equipo del gobierno implementador encargado de ejecutar el programa e interviene el PRODUCE dando el visto bueno para comenzar a ejecutar la estrategia, desde la fase de elaboración del informe de priorización hasta el seguimiento. De esa forma, cada gobierno implementador debe realizar los trámites de aprobación de la estrategia, en cumplimiento de las actividades enmarcadas en los procedimientos establecidos en la normativa legal de la estrategia PROCOMPITE, y así lograr iniciar su implementación. Para ello, los funcionarios del gobierno implementador desarrollan un informe con sustento técnico señalando la necesidad de implementar la estrategia dentro de la región o localidad. Los fondos son habilitados una vez que el Ministerio de la Producción aprueba el informe de sustento correspondiente.

Luego, otra actividad necesaria es la convocatoria y difusión de los concursos públicos para postular a PROCOMPITE hacia las agrupaciones de productores a fin que conozcan los requisitos y las fechas de postulación al fondo concursable. En el ínterin, las agrupaciones elaboran sus planes de negocio donde especifican qué tipo de insumos requieren para elevar la productividad de sus negocios. Es necesario que los gobiernos implementadores busquen los canales adecuados para transmitir la información necesaria a las agrupaciones de productores para que puedan postular a la estrategia. Muchos gobiernos implementadores realizan charlas a las agrupaciones a fin de dar a conocer la estrategia PROCOMPITE; sin embargo, existen casos donde no necesariamente se realiza actividades de difusión abiertamente, lo cual resultaría beneficioso ya que vuelve más transparente todo el proceso. En estos casos mencionados, ante la falta de demanda e incentivos por parte de las agrupaciones por PROCOMPITE, los gobiernos implementadores se ven en la necesidad de coordinar directamente con las agrupaciones de productores para implementar las PROCOMPITE, lo cual distorsiona el concepto de concurso público de la estrategia. Como una posible solución, se propone establecer mecanismos para que cada gobierno implementador no se vea en la necesidad de coordinar directamente con alguna agrupación con tal de ejecutar PROCOMPITE en su localidad. En un escenario ideal, el gobierno implementador activa el PROCOMPITE ante la identificación de una necesidad de desarrollar a las cadenas productivas de su localidad, y mediante una estrategia de difusión y convocatoria eficiente se logran captar la demanda de las agrupaciones, mediante la cooperación independiente en la elaboración de su propuesta productiva.

Una vez recibido los planes de negocio por parte de las agrupaciones, el gobierno regional o local debe seleccionar los planes que representen una oportunidad de negocio y que sean sostenibles en el tiempo. En este punto es necesario enfatizar en la independencia del concurso público para elegir a los mejores planes de

negocio; en la mayoría de casos, los planes de negocio son elaborados coordinadamente entre las agrupaciones y el gobierno regional, lo cual elimina el componente de imparcialidad que debe tener cualquier concurso. Se debe proponer mecanismos para que la elaboración de los planes de negocio sea independiente de las actividades que realiza el gobierno implementador en el proceso de ejecución de PROCOMPITEO. Sin embargo, se debe tomar en consideración que existen brechas en las capacidades técnicas empresariales por parte de las agrupaciones, que no permiten que elaboren de forma independiente los planes de negocio, por lo que la principal ayuda que reciben proviene de su gobierno regional o local.

Asimismo, luego el gobierno implementador tendrá el deber de realizar actividades de seguimiento a fin de elaborar el informe de cierre de cada PROCOMPITE financiado. Estas actividades de seguimiento consisten en monitorear la administración de los bienes y servicios proporcionados, el cumplimiento de los requerimientos de los bienes entregados, correcto uso de los mismos, entre otras actividades necesarias para la correcta implementación de los PROCOMPITE.

Finalmente, el gobierno implementador debe realizar la compra de los bienes estipulados en el plan de negocios de las agrupaciones, así como los insumos, equipos o materiales solicitados. La adquisición de estos bienes debe estar estrictamente acorde a las especificaciones técnicas incluidas en el plan de negocio de cada agrupación. Conforme a las actividades de supervisión realizadas durante el levantamiento de campo, en muchos casos los productores argumentaban que los bienes otorgados no era los específicamente requeridos, por lo que generaban un sobre costo o incluso la falta de uso de ese bien. De igual forma sucede con los servicios contratados que luego serán otorgados a las agrupaciones.

## Productos

Dados los insumos y actividades elaborados por el gobierno implementador y las agrupaciones de productores, los productos finales que son otorgados a las AEO son los bienes y servicios que los productores necesitan para llevar a cabo las actividades propuestas en su plan de negocio, de manera que alcancen mayor desarrollo.

Los bienes que pueden ser entregados por la estrategia PROCOMPITE, como provisión de infraestructura productiva para los beneficiarios, incluyen maquinarias, equipos, materiales e insumos. Es necesario que esta entrega sea oportuna y fuertemente relacionada a los requisitos técnicos descritos por las agrupaciones de productores en sus planes de negocio. De esa forma, se logrará alcanzar el desarrollo productivo que necesitan estas agrupaciones.

Asimismo, las agrupaciones pueden solicitar contratar servicios de asistencia técnica, capacitaciones, servicios técnicos, entre otros. Los servicios provistos por PROCOMPITE, estos deben tener fines relacionados a la actividad económica de las AEO. Se espera que este componente sea útil para incrementar las capacidades de los productores, de esa forma alcanzar en el mediano plazo la implementación de un mayor nivel de tecnología en el proceso productivo, desencadenando una mejora en la calidad de su producción.

## Resultado inmediato

Los resultados inmediatos en la agrupación de productores comienzan a partir de la adquisición de los bienes y servicios transferidos por el gobierno implementador, se espera como resultado inmediato un aumento en el valor de los activos de la agrupación, Este aumento se genera a través de dos canales, el primero es debido a la entrega de bienes por parte de PROCOMPITE, los cuales se convierten en patrimonio de la agrupación de productores. El segundo canal que ocasiona este aumento del valor de activos se genera cuando las agrupaciones se ven incentivadas adquirir nuevos materiales o equipos dado el uso de mayores recursos, realizan actividades complementarias para que el negocio siga creciendo como por ejemplo la compra de mayor cantidad de insumos y materiales para la agrupación (Ruben y Van Der Berg, 2001; Satyasai, 2012; Aramburu et al., 2014)

Por otro lado, entre los servicios que reciben las agrupaciones ganadoras de PROCOMPITE se incluyen los que buscan incrementar la capacidad de producción, tales como la capacitación y asistencia técnica en la adaptación de mejores tecnologías productivas a los integrantes. Mediante ellas, se busca mejorar los conocimientos técnicos para aplicar en el proceso productivo, a nivel individual y grupal.

Se espera que este nuevo conocimiento productivo ayude a las agrupaciones a mejorar sus procesos, esperando mejoras a nivel de calidad de su producción y un incremento del volumen producido. Por ejemplo, a partir de dicha asistencia técnica los productores pueden aprender a utilizar las maquinas solicitadas de manera eficiente, de modo que reduzcan mermas y aprendan el uso de nuevas tecnologías.

La adaptación a las nuevas tecnologías, va de la mano con el perfeccionamiento de los bienes producidos, logrando una mejor calidad o incluso desarrollando nuevos productos con un mayor nivel de transformación. Asimismo, se considera que las nuevas maquinarias e insumos de mayor calidad adquiridos contribuyen a incrementar el nivel de eficiencia, así como una mayor producción a mayor escala.

Dada la entrega de estos bienes y servicios, es necesario que la estrategia PROCOMPITE contemple exigir la sostenibilidad en el tiempo de estos recursos entregados a la agrupación, dado existen problemas en cuanto a la administración, reparación y mantenimiento de los bienes, lo cual ocasiona que el efecto de recibir estos bienes no sea consistente a través de los años. Por lo tanto, la gestión empresarial dentro de la agrupación es un componente que debe ser priorizado en el diseño de la estrategia.

A partir de lo descrito anteriormente, se genera un aumento de la capacidad productiva de la agrupación como consecuencia de la adquisición de mayores recursos, tangibles e intangibles, lo cual acompañado con una reducción de costos generado por un mayor rendimiento de los bienes, materiales e insumos de mayor calidad utilizados en el proceso productivo. De este modo, el ultimo efecto inmediato a nivel de agrupación es el aumento del volumen producido de la agrupación.

Por otro lado, según la dinámica de trabajo dentro de las agrupaciones, las cuales se encuentran conformadas por productores en su mayoría, existe un mecanismo de

transferencia de conocimientos técnicos desde el nivel de las AEO hacia los productores, dado que los productores son los principales empleados de las agrupaciones y reciben todos los conocimientos, lo cual pueden aplicarlo en su producción individual.

La intensidad de esta transferencia de conocimientos y bienes va depender de cómo este compuesta la agrupación y el modo de trabajo, por ejemplo, si realizan ventas como agrupación o cada productor vende individualmente toda su producción, como sucede en algunos casos.

A nivel de productor, al recibir tal transferencia de conocimiento y/o bienes, estos se ven capacitados y con mejores herramientas para desarrollar su producción individual, en primer momento adquiriendo insumos y materiales de mejor calidad y rendimiento, además de tener las capacidades técnicas para manejar maquinaria especializada equipos. Esto lleva a que la unidad productiva reduzca sus costos medios de producción ante una mejora en el rendimiento de su producción.

### Resultado Intermedio

A nivel de agrupación, al recibir recursos y mejorar su capacidad productiva, se espera que exista mayor cooperación entre los productores de la agrupación a fin de gestionar adecuadamente los bienes y la administrar eficientemente la agrupación, a través de más reuniones entre los productores y la generación de acuerdos para el desarrollo de la agrupación.

Conforme al cumplimiento de los resultados inmediatos esperados, la agrupación logrará producir bienes con mejores características que el mercado valore, de tal forma producirá bienes de mejor calidad. Asimismo, el componente tecnológico de la intervención permite que las agrupaciones puedan adaptar mejores innovaciones al producto, como también plantear un proceso de transformación añadiéndole valor a sus productos por comercializar, por ejemplo, pasar de producir fresas a producir mermelada de fresa, de tal modo que pueda mejorar sus ventas y acceda a más mercados. Para alcanzar tal nivel tecnológico, es necesario que en los planes de negocio se solicite proponer el uso de tecnologías que sean sostenibles en relación a la maquinaria y equipos. En muchos casos sucede que los productores solicitan insumos de mayor calidad, lo cual es beneficioso en el corto plazo; pero al ser bienes de duración corta, la mayoría de los productores no vuelve a invertir en un insumo similar. Por lo tanto, para que el uso de tecnologías genere los resultados esperados, es necesario hacer énfasis en la adquisición de maquinaria y equipos al momento de la selección de los planes de negocio, de esa forma incentivar la transformación de la producción en bienes con mayor valor agregado y que sea consistente a lo largo de los años.

Los efectos mencionados anteriormente tienen elevada probabilidad de incidir en el incremento del nivel de ventas de las agrupaciones, generado por una mayor producción y generando después mayor producción y reactivando el ciclo de la demanda para bienes o servicios ofertados, mayor valorización de la producción, mayor eficiencia en la producción a mayor escala y posibilidad de insertarse dentro de cadenas productivas y acceso a financiamiento y a nuevos mercados. (Gertler et al.,2012; Maffioli y Mullaly, 2014)



Es importante mencionar que, dada las características de los productores/comercializadores, en el corto plazo, la rentabilidad del negocio juega un rol preponderante para su sostenibilidad en el tiempo y para su posicionamiento en el mercado.

Dado un mayor ingreso a causa de las ventas, las agrupaciones poseen el capital de trabajo necesario para comprar o alquilar equipos e insumos adicionales que incentiven el crecimiento de la producción de la agrupación. Dada la expansión productiva, uno de los principales factores de producción que se dinamiza es el empleo, debido a que se necesita mayor fuerza laboral para operar los activos de producción que adquiere la agrupación de productores.

Es posible que, el crecimiento económico y productivo de la agrupación incremente la demanda de personal para llevar a cabo sus actividades. Por ende, la estrategia PROCOMPITE, a largo plazo, tendría posibles impactos en el empleo y, en mayor medida, sobre la dinámica del empleo local.

Dado el incremento de los ingresos de la agrupación debido a un aumento del volumen y/o calidad de la producción, a fin de que la agrupación pueda aprovechar mayores oportunidades como por ejemplo acceder a servicios empresariales o insertarse en nuevos mercados, resulta necesario formalizarse para seguir creciendo en la economía formal.

Cabe puntualizar, que uno de los requisitos de la estrategia establece que la agrupación debe que formalizarse un año después de haber ganado PROCOMPITE; sin embargo, en la realidad existen agrupaciones ganadoras que durante mucho tiempo no se encuentran registradas formalmente. En ese sentido, es necesario que se mejoren las actividades de monitoreo y fiscalización a las propuestas ganadoras, como también debe crearse incentivos en el diseño de PROCOMPITE que promuevan a las agrupaciones a formalizarse.

Asimismo, asumiendo el supuesto de que la agrupación realiza ventas como asociación, este incremento de las ventas de la agrupación alcanza a beneficiar al productor a través de la repartición de ganancias entre todos los productores de la asociación.

De ese modo, a nivel de productor, existe un incremento de liquidez que le permite adquirir mayor cantidad y/o calidad de insumos que, junto a la mejora de capacidades técnicas, le permitirán mejorar su producción, e incluso transfórmala de tal manera que añada valor.

Por lo tanto, al aumentar calidad y tener mayor conocimiento de productivo, el productor aumentará el volumen de la producción destinada a la comercialización, reduciendo el nivel de mermas y la cantidad rechazada por el mercado por temas de calidad. Este aumento de la cantidad destinada a la comercialización genera un incremento del nivel de ventas del productor.

En ese sentido, el productor posee mayores recursos como capital de trabajo que ayudan a seguir invirtiendo en su negocio a través de la compra o alquiler de nuevos bienes productivos, generando un mayor retorno para los productores.



Por lo expuesto, PROCOMPITE debería permitir el incremento de la producción y operaciones de las agrupaciones a través del tiempo; así como, posicionarse en el mercado local o acceder a nuevos mercados, lo que se perfilaría hacia la generación de condiciones básicas para la sostenibilidad de una naciente unidad productiva.

### Resultado final

En el caso de las agrupaciones de productores, se identifica como un resultado final el acceso a financiamiento a causa de una mejora en la salud financiera de las agrupaciones como consecuencia del incremento de sus ventas, conforme a lo mencionado anteriormente. Actualmente, el sistema financiero tradicional mantiene tasas de interés elevadas asociadas al riesgo y a la capacidad de endeudamiento, por lo que resulta un trabajo importante incorporar a este tipo de agrupaciones en el sistema financiero. Este hecho es fundamental ya que un mejor acceso a crédito permitirá que las agrupaciones financien nuevos proyectos de inversión.

Por otro lado, otro efecto final de la estrategia PROCOMPITE es el aumento y la adopción de tecnología en el proceso productivo en la agrupación, tomando en consideración el periodo de maduración de adaptar nuevas tecnologías en la producción de un bien. Se espera que este uso de tecnología mejore la productividad de las agrupaciones mejore, alcanzando mejores niveles de eficiencia en la producción. (Dvoulety & Blazkova, 2018)

Asimismo, a través de la implementación de mejoras tecnológicas en el proceso productivo, la agrupación posee las capacidades para la producción de nuevos productos, lo cual logre diversificar su oferta en el mercado. Por lo tanto, este incremento en su oferta productiva de la agrupación incrementa la probabilidad de insertarse en nuevos mercados, lo cual beneficia sus ingresos al tener una cartera de mercado más diversificada, lo cual reduce el riesgo de baja demanda por su producción (Arraiz et al., 2015).

Adicionalmente, se prevé que los bienes y servicios recibidos de la estrategia PROCOMPITE generen un mayor vínculo entre los integrantes de las asociaciones; de esta forma, y a través de cambios en características no observables como la motivación de cada integrante, los incentivos por generar mayor rentabilidad, el posicionamiento de los bienes y servicios ofertados en los mercados, las relaciones comerciales, entre otros. En ese sentido, se esperarían efectos en la producción ya que cada integrante estaría particularmente motivado a trabajar con los nuevos insumos o maquinarias provistos por los gobiernos implementadores, en forma conjunta.

Esta dinámica también sucede con productores no agrupados en la localidad, dado que perciben los logros y beneficios alcanzados al trabajar como agrupación, se ven incentivados a asociarse. Es decir, en el largo plazo, se generaría un posible efecto “efecto de pares” en donde aquellos productores que no se encuentren asociados, verían los efectos positivos que tiene el pertenecer a la asociación (facilitar la postulación a fondos concursables, acceder a bienes y servicios gratuitos y el aumento de ingresos de los integrantes) incrementándose la probabilidad de la creación de nuevas asociaciones o que se integren nuevos productores a las asociaciones ya existentes.

En esta etapa final, se espera que exista una transferencia tecnológica entre la agrupación y los productores, donde las prácticas tecnológicas han sido interiorizadas y adaptadas completamente a nivel de la unidad productora.

A nivel de productor, esta adopción de tecnología que aprendió por medio de la agrupación se ve reflejada en la aplicación de mejores prácticas de producción en la unidad productora. Este mayor desarrollo de los bienes en relación a calidad y volumen, permiten que los productores posean mayor poder de negociación ante intermediarios, incluso puede llevar a que estos productores vendan sus bienes directamente al cliente final. Para lograr alcanzar dichos objetivos, la agrupación demandaría mayor fuerza de trabajo a fin de cumplir con nuevos contratos y oportunidades comerciales.

Al contar con un desarrollo económico mayor, aumentaría el nivel de ingresos productor/asociado. Esto les permitiría acceder a más bienes y servicios tales como la salud, la educación, y otros, mejorando su calidad de vida a partir del crecimiento del negocio y elevar la probabilidad de hacer sostenibles sus actividades económicas.

Es importante mencionar que para que se cumplan los efectos identificados y mencionados en la Teoría de Cambio, se necesita identificar una serie de supuestos que aseguren el cumplimiento de cada eslabón de la cadena causal. En ese sentido, se identifican los siguientes supuestos necesarios para que la intervención logre los resultados esperados:

- Los gobiernos implementadores identifican apropiadamente las brechas técnico productiva y económicas en su región.
- Los planes de negocio seleccionados representan una sólida oportunidad comercial y productiva para que la agrupación crezca y se consolide económicamente.
- Las capacitaciones y asistencias técnicas otorgadas por el gobierno implementador a las asociaciones cumplen con un mínimo de horas lectivas, cuentan con expertos temáticos que aseguren la calidad de lo impartido y llevan a cabo las pruebas correspondientes para asegurar que los miembros de la asociación adopten los conocimientos necesarios ante posibles eventualidades en el manejo u operación de la tecnología adquirida o el tratamiento de insumos,
- El gobierno implementador adquiere los bienes y servicios en óptimas condiciones y conforme a los requisitos que demanda la agrupación, de esa forma al transferir dichos bienes se alcanza un uso o implementación adecuado por parte de los productores de la agrupación.
- Las agrupaciones transfieren la tecnología e innovación recibida a cada uno de los miembros de su agrupación.
- Las agrupaciones y los productores poseen la infraestructura necesaria para utilizar óptimamente los recursos transferidos.
- Los productores dentro de las agrupaciones tienen el mismo nivel de recursos, por lo que existe un grado de dependencia entre sí, lo cual establece las condiciones a trabajar de manera cooperativa entre ellos.
- No existen factores externos que perjudiquen el pleno uso de los bienes y servicios.

### 3.8.1 Indicadores

En base a la revisión de literatura y la teoría de cambio descritas en secciones previas, la OEI formula y propone indicadores que responden a cada etapa de la cadena causal propuesta para la intervención. Estos son presentados en forma resumida en el Cuadro 5, estos indicadores pueden servir de ayuda para el desarrollo de actividades de seguimiento y monitoreo en cada uno de los gobiernos implementadores al interior del país.

**Cuadro 2: Tabla de Indicadores**

Insumos	Actividades	Productos	Resultados Inmediatos	Resultado Intermedios	Resultado Final
Valor del monto de presupuesto aprobado para la ejecución de la estrategia PROCOMPITE	Porcentaje de planes de negocio beneficiarios respecto al total de planes recibidos	Número de AEO beneficiarias de la estrategia PROCOMPITE.	Porcentaje de AEO beneficiarias que reciben bienes y servicios en buen estado respecto al total de AEO beneficiarias por la estrategia PROCOMPITE	Porcentaje de producción de la AEO destinada a la comercialización	Porcentaje de AEO con acceso a crédito formal
Número promedio de personal encargado de la estrategia PROCOMPITE en los Gobiernos Implementadores	Valor del presupuesto para la ejecución de la estrategia PROCOMPITE.	Valor promedio del monto asignado al cofinanciamiento	Porcentaje de socios/productores que utilizan los bienes o servicios brindados a las AEO respecto al total de socios/productores	Porcentaje de AEO que desarrollan nuevos productos	Productividad AEO
Total de Planes de Negocios recibidos por los Gobiernos Implementadores	Valor de los bienes adquiridos (maquinaria, insumos, infraestructura)	Número promedio de AEO beneficiarias que recibieron los bienes y servicios de la estrategia PROCOMPITE	Porcentaje de AEO que recibieron capacitaciones en el marco de la estrategia PROCOMPITE respecto al total de AEO beneficiarias por la estrategia	Valor de activos de la AEO	Ingresos promedio de cada socio/productor de la AEO.
	Número de contratos de servicios de asistencia técnica y capacitaciones para las AEO beneficiarias de la estrategia PROCOMPITE	Porcentaje de AEO beneficiarias que reciben asistencia técnica y capacitaciones de la estrategia PROCOMPITE	Porcentaje de AEO que acceden a nuevos mercados	Valor de ventas anuales de la AEO.	Número de nuevos socios/productores de la AEO.
			Porcentaje de producción que pasa por un proceso de transformación de las AEO	Porcentaje de AEO que acceden a nuevos mercados	Ingresos promedio del hogar de los socios/productores de las AEO
			Costo medio variable de la AEO	Número de nuevos clientes que posee la AEO.	Número de trabajadores permanentes en la AEO.
			Costo medio total.	Porcentaje de AEO con RUC.	

Elaboración: OEI-PRODUCE

## IV. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Metodología de muestreo

Utilizando la teoría de cambio planteada en el Gráfico 4 (sección 1.6), se ha determinado que el análisis cuantitativo debe considerar las siguientes unidades de

análisis: (i) Gobierno Implementador Regional y/o Local, (ii) Agentes Económicos Organizados (AEO) y (iii) socios/productores.

La información primaria fue recogida en un operativo de campo a través de la aplicación de encuestas a una muestra de las tres unidades de análisis mencionadas. Con esta información se ha realizado el cálculo de los indicadores planteados en el Cuadro 2 (sección 1.8) hasta nivel de resultado.

La metodología planteada para la recolección de la muestra, partió de un muestreo estratificado, complementado con un muestreo aleatorio simple, sobre la base de lo desarrollado por Scheaffer, Mendenhall y Lyman (2007). Así, la muestra aleatoria estratificada es aquella obtenida mediante la separación de elementos de la población en grupos no solapados, a los que se denomina estratos. La elección de los estratos se basó en indicadores que justifican por qué se escogieron esos y no otros para levantar la muestra.

Debido a la dispersión de las PROCOMPITE a nivel nacional, se identificó que la estimación de una muestra representativa a nivel nacional conllevaría altos costos logísticos y operativos. Por ello, se consideró pertinente estimar indicadores acotados a un marco muestral de los departamentos con mayor grado de implementación de las PROCOMPITE, reduciendo así la dispersión de la muestra, los costos de la evaluación, e incrementando el desarrollo de casuística de las áreas con mayor experiencia en el uso de este instrumento.

De esta manera, para el desarrollo del muestreo estadístico se seleccionaron como marco muestral cuatro departamentos en función a las siguientes variables<sup>17</sup>: (i) número de planes, (ii) número de beneficiarios, (iii) monto acumulado de cofinanciamiento y (iv) monto acumulado de inversión. Se generó un índice para ordenarlos por importancia, siendo cuatro los estratos seleccionados: Apurímac, Cusco, Huancavelica y Huánuco. Estos 4 departamentos representan juntos el 59% del monto total cofinanciado y al 53% de planes.

En cada departamento (estrato) se recogió información de las tres unidades de análisis. Para las unidades de análisis AEO y productor, se empleó un muestreo aleatorio estratificado (donde cada estrato es uno de los 4 departamentos seleccionados), bietápico, siendo el AEO la unidad primaria de muestreo y el productor la unidad secundaria de muestreo. Para la estimación del tamaño muestral óptimo, se consideró variables de naturaleza continua (por ejemplo, monto de cofinanciamiento) y de proporciones (proporción de planes con ejecución mayor al 90%).

En el caso de los Gobiernos Implementadores, se seleccionó una muestra aleatoria simple dentro de los departamentos (estratos) seleccionados.

Mediante las siguientes fórmulas planteadas en el libro de Scheaffer, Mendenhall y Lyman (2007) se construyen el muestreo estratificado y el muestreo aleatorio simple:

---

<sup>17</sup> Tomando como marco las PROCOMPITE de competencia del Ministerio de la Producción del periodo 2009-2018.

Muestreo estratificado:

$$n = \frac{(\sum_{i=1}^4 N_i \sqrt{p_i q_i})^2}{N^2 D + \sum_{i=1}^4 N_i p_i q_i} \dots (1)$$

$$n_i = n \left( \frac{N_i \sqrt{p_i q_i}}{\sum_{i=1}^4 N_i \sqrt{p_i q_i}} \right) \dots (2)$$

$$a_i = \frac{n_i}{N} \dots (3)$$

Dónde:

*n*: muestra total estratificada

*N*: número de AEO por cada departamento objetivo

*p*: proporción de elementos en la muestra que poseen la característica de interés

*q*: proporción de elementos en la muestra que no poseen la característica de interés

*D*: límite para el error de estimación

*B*: error de estimación

*a<sub>i</sub>*: afijación

Muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)D+pq} \dots (1)$$

$$q = 1 - p \dots (2)$$

$$D = \frac{B^2}{4} \dots (3)$$

Dónde:

*n*: muestra total aleatoria

*N*: total de gobiernos implementadores por departamento objetivo

*p*: proporción de elementos en la muestra que poseen la característica de interés

*q*: proporción de elementos en la muestra que no poseen la característica de interés

*D*: límite para el error de estimación

*B*: error de estimación

Realizando el procedimiento matemático, se determinó que la muestra para la evaluación estuviera compuesta por 293 observaciones, divididas en: 32 encuestas para las AEO, 226 encuestas a productores/socios y 35 encuestas a Gobiernos Implementadores<sup>18</sup>.

**Cuadro 3: Tamaño de la muestra**

Departamentos	AEO	Productores	GI	Total
Apurímac	3	47	1	293

<sup>18</sup> En el cuadro 1 del anexo se puede apreciar la distribución más detallada de la muestra.

Departamentos	AEO	Productores	GI	Total
Cusco	19	80	28	
Huancavelica	7	56	4	
Huánuco	3	43	2	
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>226</b>	<b>35</b>	

Fuente: Base de datos PROCOMPITE- DIF  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Finalmente, se elaboraron los cuestionarios para cada unidad de análisis; así como, los manuales para el supervisor y el encuestador en campo. Además, se llevó a cabo una capacitación a los encuestadores para asegurar la calidad de información durante el recojo. Adicionalmente, se realizó una prueba piloto para testear los instrumentos de recojo de información, en la cual se entrevistó a: 2 gobiernos implementadores, 6 AEO y 21 socios/productores de Cañete.

#### 4.2 Evaluación de la gestión de los Gobiernos Implementadores

En este apartado del documento se analizará la labor que han tenido los gobiernos encargados de la implementación de la estrategia PROCOMPITE. Los funcionarios beneficiarios presentan las siguientes características: el 75.68% de los funcionarios son hombres; mientras que, el 24.32% son mujeres, es decir, 3 de cada 4 funcionarios entrevistados son del sexo masculino. Asimismo, aproximadamente, el 92% de la muestra entrevistada tiene como mínimo el grado de instrucción de superior universitaria completa.

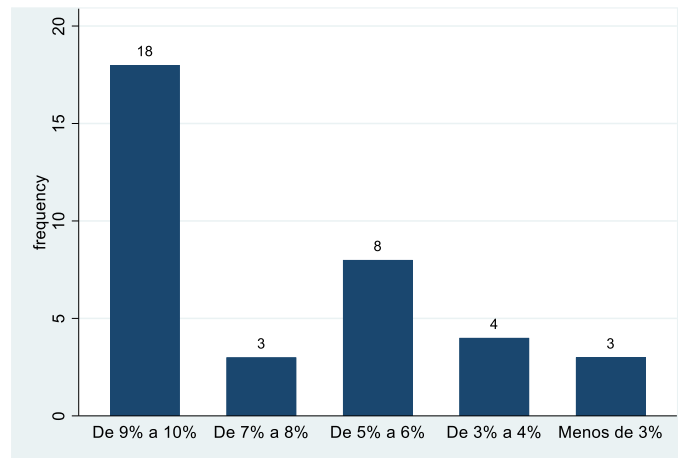
De las entrevistas realizadas, a los gobiernos implementadores seleccionados, se observa una alta rotación laboral en el puesto ligado a PROCOMPITE, es decir, el 72.97% de los funcionarios empezaron a trabajar en esa posición a partir del año 2019, lo cual tendría sentido con la alta rotación de funcionarios cuando se da un nuevo proceso electoral. Adicionalmente, la experiencia laboral de los funcionarios es, aproximadamente, de 13 años; mientras que, en promedio se han cofinanciado 8 planes de negocio en los últimos tres años.

De acuerdo al diseño de la intervención, los gobiernos implementadores pueden destinar hasta el 10% de su presupuesto asignado a la cofinanciación de planes de negocio de la estrategia PROCOMPITE. Es así que, el 50.00% de los gobiernos implementadores destinan entre el 9% a 10% de su presupuesto; sin embargo,

Conforme al diseño de la intervención, los gobiernos implementadores pueden destinar hasta el 10% del presupuesto designado a proyectos para implementar PROCOMPITE. En ese sentido, el Gráfico 7 muestra el porcentaje que destinan los gobiernos implementadores. Se observa que el 46.1% de los gobiernos implementadores destinan de 9% a 10% de lo destinado para proyectos a la estrategia PROCOMPITE. De este total el mayor porcentaje está dado por los gobiernos locales que designan el 58% de su presupuesto para financiar a la estrategia.



**Gráfico 7. Porcentaje del presupuesto para proyectos destinado a PROCOMPITE**

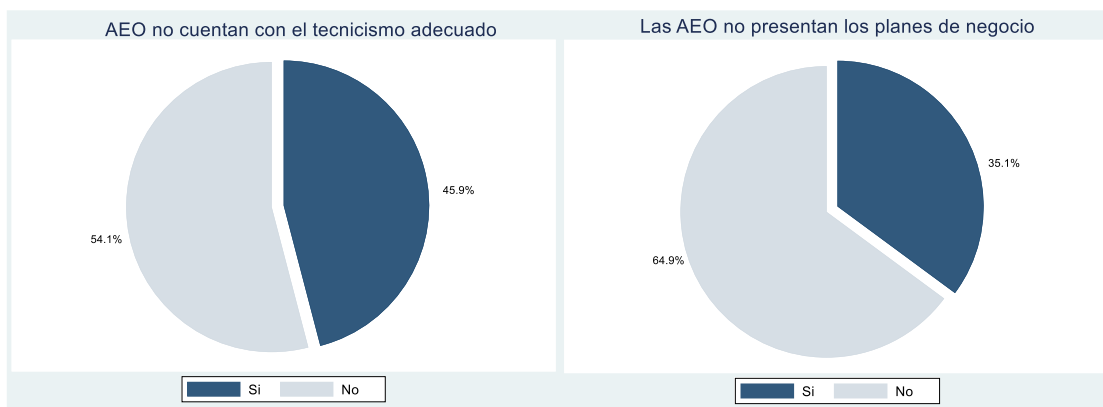


Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración OEI-OGEIEE

Por otra parte, los gobiernos implementadores que tienen más de tres limitaciones que les dificulta la correcta ejecución de la estrategia PROCOMPITE representan el 51.35% de la muestra. Las dos principales dificultades que se encuentran son: (i) no cuentan con recursos suficientes y (ii) las propuestas de la AEO no cuentan con el tecnicismo adecuado. Esto tiene relación con lo observado en la supervisión de campo del levantamiento de información de la encuesta, en donde, los gobiernos implementadores recalcan el hecho que las AEO no cuentan con el suficiente nivel conocimientos necesarios para poder proponer un plan de negocio que sea sustentable y elegible a su vez.

Respecto al tecnicismo, el 54.1% de los informantes declaran que los planes de negocio no cumplen con los requisitos propuestos para ser declarados como ganadores. Por otro lado, un 64.9% declaran que las agrupaciones no presentan los planes de negocio, lo cual representa una limitación para implementar adecuadamente la estrategia PROCOMPITE.

**Gráfico 8. Principales limitaciones en la implementación de PROCOMPITE**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración OEI-OGEIEE

Por otro lado, solo el 60%, aproximadamente, de los gobiernos implementadores cuentan con información completa de sus beneficiarios, es decir, de las AEO y socios que conforma cada una de estas. El 16.22% de los gobiernos tiene información parcial y el 24.32% no cuentan con información de sus beneficiarios. Adicionalmente, si cuentan con información del padrón de AEO que existe en su localidad, solo el 29.73% de la muestra afirma contar con información completa de sus AEO y se repite el mismo porcentaje para aquellos que responden tener información parcial; mientras que, el 40.54% de los gobiernos implementadores no cuenta con este tipo de información (Cuadro 8). Asimismo, este tipo de información se encuentra en formato físico en su gran mayoría, representando el 43% y el 50% de los padrones de beneficiarios y AEO en la localidad, respectivamente.

**Cuadro 8: Información de los principales registros**

Tipo de información	Padrón de AEO y socios beneficiarios		Padrón de AEO de la localidad	
	N	%	N	%
Completa	22	59.46	11	29.73
Parcial	6	16.22	11	29.73
No tiene	9	24.32	15	40.54

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración: OGEIIE-OEI

Siendo este resultado de especial relevancia ya que sin padrones de beneficiarios de AEO no se pueden mejorar los criterios de focalización de la intervención. Además, de aquellos gobiernos implementadores que cuentan con información sobre sus beneficiarios o las AEO que se encuentran en su localidad, un gran porcentaje, tienen su data en físico. Esto podría tener como consecuencia una mayor probabilidad de pérdida de información; por lo que, existe una gran posibilidad de mejora, desde el recojo de información hasta cursos de informática para tener este tipo de datos en una nube o de forma digital y, que, a su vez, sean enviados a la dirección correspondiente del PRODUCE para su supervisión.

Respecto a las capacitaciones el 77.2% de los encuestadores respondieron haber recibido algún tipo de capacitación por parte del gobierno (Gobierno Regional, Gobierno Local, MEF, MINAGRI o PRODUCE) en algunos de los siguientes temas ligados a PROCOMPITE: (i) elaboración de informes de sustento de PROCOMPITE; (ii) elaboración de estudios de priorización de cadenas productivas; (iii) elaboración bases del concurso; (iv) gestión de procesos; (v) elaboración de informes de cierre; (vi) elaboración de planes de desarrollo productivo; (vii) Sistema PROCOMPITE. No obstante, en la sección 1.6 del presente documento, se observa que uno de los principales problemas de la gestión de los planes ganadores de la estrategia PROCOMPITE son la cantidad de planes cofinanciados que no cuentan con un informe de cierre. Esto estaría ligado a la falta de capacitaciones en este tema (como se puede apreciar en el Cuadro 9), ya que menos del 30% de los funcionarios encuestados afirmaron haber recibido esta capacitación.

**Cuadro 9: Personal capacitado en diferentes tópicos de la estrategia PROCOMPITE (%)**

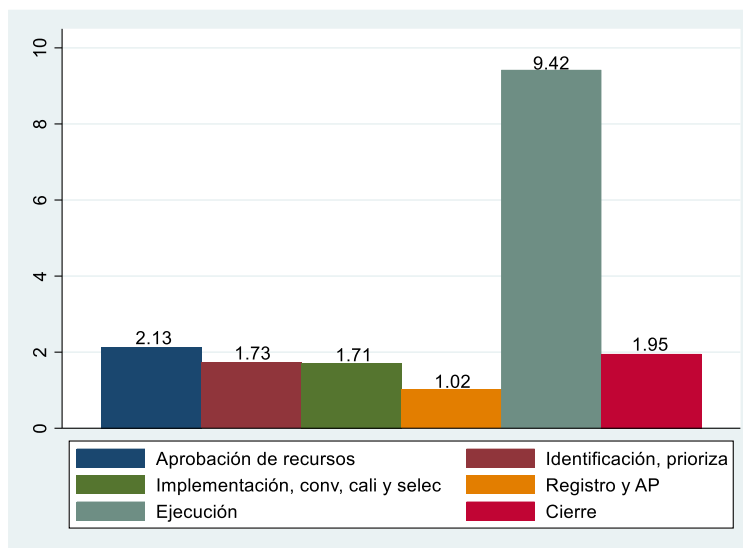
Capacitaciones	Sí	No
Elaborar informes de sustento para PROCOMPITE	59.46	40.54
Elaborar estudios de priorización de cadenas productivas	45.95	54.05
Elaborar bases del concurso	35.14	64.86
Gestión de procesos (Plazos)	29.73	70.27
Elaborar informe de cierre	29.73	70.27
Elaborar planes de desarrollo productivo	40.54	59.46
Sistema PROCOMPITE	54.05	45.95

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración: OGEIEE-OEI

En este mismo sentido, el 35.14% han sido capacitados por alguna entidad en la elaboración de las bases de los concursos; además, en la gestión de los plazos de la estrategia PROCOMPITE, aproximadamente, el 30% han recibido este tipo de capacitaciones. Considerando que los funcionarios encargados de la implementación de la estrategia de PROCOMPITE, desde el informe de sustento hasta el sistema de base de datos de PROCOMPITE, tendrían que contar con las herramientas necesarias para poder llevar a cabo de manera eficiente y eficaz cada uno de los pasos de la estrategia, es posible observar que en la práctica no se ha dado esto (Cuadro 9 y Gráfico 9).

**Gráfico 9. Tiempos, promedio, por etapa de ejecución de PROCOMPITE**



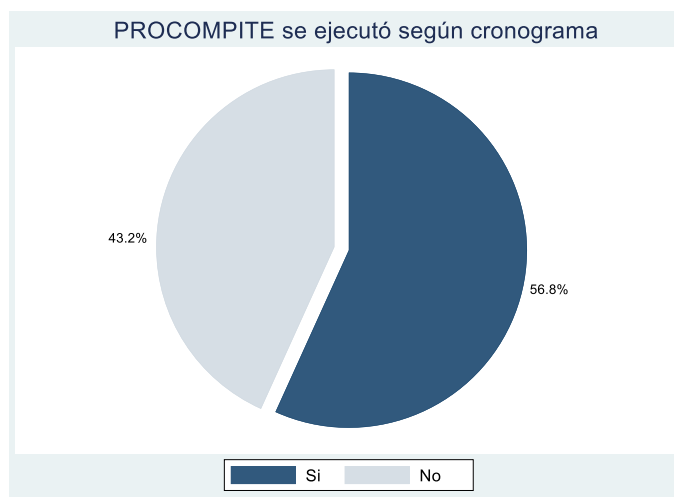
Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración OEI-OGEIEE

De esta manera, el Gráfico 9 muestra el tiempo promedio en meses que utilizan los gobiernos implementadores por cada etapa de la ejecución de la estrategia. De esto se puede inferir que la etapa que más tiempo lleva es la ejecución con 9.42 meses promedio de duración; mientras que, la etapa de registro y asignación del presupuesto, es la etapa que menos tiempo, en promedio, demora con 1.02 meses. Asimismo, este problema de falta de capacidades técnicas de los encargados de ejecutar la estrategia

en los gobiernos implementadores, junto al tiempo de demora de cada una de las etapas de la estrategia, nos dan como resultados que las propuestas productivas sufren retrasos en alguna de sus etapas cuando los encuestados responden si las PROCOMPITE se implementan según el cronograma de trabajo. De acuerdo a esto, el 56.8% de los funcionarios responde que efectivamente se sigue el cronograma; no obstante, el 43.2% de funcionarios manifiestan que existen retrasos en la ejecución de la estrategia PROCOMPITE.

**Gráfico 10. Propuestas productivas implementadas según cronograma**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración OEI-OGEIEE

Asimismo, la falta de capacidades podría estar ligado a aquellos gobiernos implementadores que destinaron recursos para servicios de consultoría o servicios profesionales para la gestión de la estrategia PROCOMPITE. En este sentido, el 51.35% de los gobiernos implementadores han contratado este tipo de servicios en los últimos tres años. De este porcentaje, el 57.89% contrató servicios para realizar informes de priorización de cadenas productivas; además, el 47.37% contrataron servicios para informe de cierre de PROCOMPITE, lo cual se podría correlacionar con los resultados del Cuadro 10; cabe resaltar que, los funcionarios encargados de PROCOMPITE el 100% aseguró desear recibir alguna de las capacitaciones mencionadas en el cuadro.

**Cuadro 10: Gobiernos Implementadores que contrataron servicios para la gestión de la estrategia PROCOMPITE – en los últimos tres años**

Contrato servicios	Cantidad	%	Acumulado
Si	19	51.35	51.35
No	18	48.65	100
Total	37	100	100

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OGEIEE-OEI

Por otro lado, el 62.16% de los entrevistados manifiestan haber tenido problemas con la implementación de la estrategia PROCOMPITE y, solo, un 37.84% no tuvieron algún problema con la implementación. Asimismo, las principales dificultades que señaladas en la implementación son: (i) problemas con la agrupación y (ii) problemas con la gestión anterior, lo cual representa el 47.83% y el 43.48%, respectivamente. Esto podría deberse a la falta de comunicación o conocimiento sobre el coordinador sectorial del PRODUCE que se encuentra en las regiones, ya que al no contar con capacitaciones ni tener contacto con este funcionario podrían tener como consecuencia una implementación deficiente. En este sentido, solo el 27% de los encuestados manifestaron conocer al coordinador sectorial; mientras que, el 73% no conoce a este personal. Asimismo, de aquellos que indicaron conocer a este personal, aproximadamente, en promedio, han tenido una reunión con él, lo que aumentaría la probabilidad de tener deficiencias en la implementación de la estrategia por la falta de comunicación continua con personal clave.

**Cuadro 11: Gobiernos Implementadores que tuvieron dificultades en la implementación de la estrategia – PROCOMPITE**

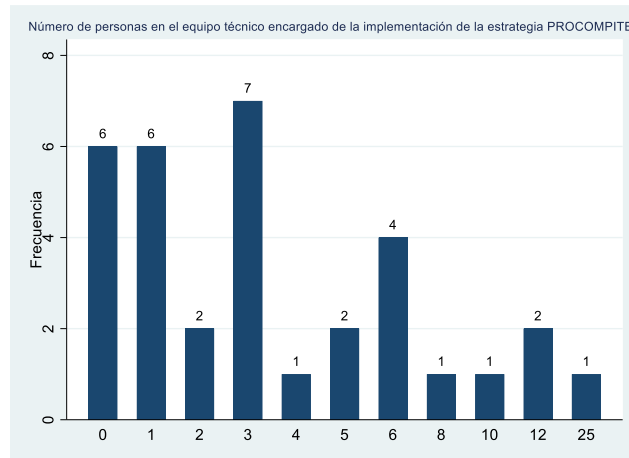
Dificultad	Cantidad	%	Acumulado
Si	23	62.16	62.16
No	14	37.84	100
Total	37	100	

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración: OGEIEE-OEI

Adicionalmente, el número de trabajadores que están a cargo de llevar a cabo la estrategia PROCOMPITE, en promedio, son 4 por cada gobierno implementador. Sin embargo, se debe de tener en cuenta que existen gobiernos que no tienen funcionarios específicos para realizar esta labor (6); mientras que, en otros gobiernos implementadores existen hasta 25 funcionarios que realizan actividades relacionadas a la implementación y ejecución de la estrategia. Esto podría explicar por qué en algunos casos se recurre a contratar servicios externos ya que podría ser que no cuenten con el personal suficientes para darse abasto con todos los formatos que tienen que elaborar para la correcta implementación de la estrategia. Asimismo, esto podría dar indicios sobre por qué los gobiernos implementadores tienen algunas dificultades con el desarrollo de esta intervención.

**Gráfico 11. Número de trabajadores encargados de la estrategia PROCOMPITE**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración OEI-OGEIEE

Complementariamente, en el Cuadro 12 se puede observar algunas coordinaciones que han desarrollado los funcionarios ligado a la estrategia PROCOMPITE dentro de los gobiernos locales, provinciales y regionales. De acuerdo a esto, se visualiza una alta coordinación con diferentes direcciones del gobierno implementador para el desarrollo de la estrategia ya que un 75.68% manifiesta desarrollar estas actividades; además, el 59.46% de los encuestados manifiestan haber tenido algún contacto con un miembro del PRODUCE diferente al coordinador sectorial, es decir, que hay más probabilidad que estos tengan contacto con otro tipo de personal en vez de aquel que se encuentra en su región, lo cual evidenciaría aún más la labor dentro de la localidad. El 62.16% ha coordinado con otras instituciones o sectores entre los que resaltan coordinación con el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y otros gobiernos implementadores.

**Cuadro 12: Coordinaciones de los Gobiernos Implementadores en el marco de la estrategia – PROCOMPITE (%)**

Coordinaciones	Si	No
1 ¿Ha coordinado con las diferentes áreas del gobierno implementador?	75.68	24.32
2 ¿Ha coordinado con algún representante del Ministerio de la Producción? (Diferente al Coordinador Sectorial de Produce)	59.46	40.54
3 ¿Ha coordinado con otras instituciones o sectores?	62.16	37.84

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OGEIEE-OEI

En relación a la percepción que tienen los gobiernos implementadores sobre aspectos de la estrategia, se ha podido recoger que el 64.86%, de los funcionarios, manifiesta que los requisitos exigidos por la estrategia para la implementación de la intervención se cumplen en su totalidad; además, aproximadamente, el 70% cree que los plazos para seleccionar los proyectos son idóneos y, a su vez, el 56.76% manifiesta que el tiempo de entrega de los bienes y servicios, adquiridos a través de la intervención, son los



adecuados (Cuadro 13). Adicionalmente, el sistema SIPROCOMPITE es usado por el 76.92% de los entrevistados; por lo que, este mayoritario uso debería estar explicado por aquellas personas que recibieron capacitaciones sobre el sistema; además, de aquellos que estuvieron expuestos a el coordinador regional o algún miembro del PRODUCE el cual los debe de haber asesorado para su uso; no obstante, es importante mencionar que el uso de un sistema no induce que el registro sea hecho de forma correcta; por lo que, esta información debe de ser validada por el área correspondiente.

Cuadro 13: Percepción de los requisitos y plazos de la estrategia PROCOMPITE (%)<sup>19</sup>

Aspectos del premio	De acuerdo	En desacuerdo
1. Los requisitos exigidos en la estrategia de los PROCOMPITE se cumplen en su totalidad	64.86	35.14
2. Los plazos para seleccionar los proyectos son idóneos	70.27	29.73
3. Los plazos para la entrega de bienes y servicios son correctos	56.76	43.24

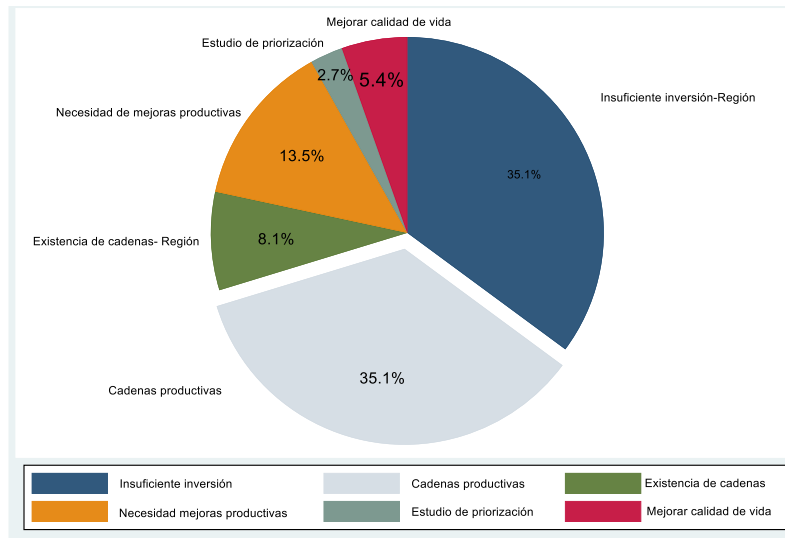
Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración: OGEIEE-OEI

Por otro lado, analizando los motivos por los que se buscó desarrollar la estrategia PROCOMPITE en la región se encuentra los siguientes resultados: (i) las cadenas productivas cuentan con oferta y demanda representa, lo cual representa el 35.1%; (ii) la insuficiente inversión en la región, también, es el otro motivo principal representando, también, el 35.1%; (iii) la necesidad de mejoras productivas en la región, es el tercer motivo, lo cual representa el 13.5%; (iv) contar con cadenas productivas existentes en la región representa el 8.1%; (v) el mejorar la calidad de vida de las personas de la región representa el 5.4% del porqué se busca impulsar la estrategia; finalmente, (vi) solo el 2.7% escoge impulsar la estrategia PROCOMPITE por los estudios de priorización realizados.

<sup>19</sup> Cabe resaltar que la pregunta constaba de cuatro alternativas: (i) muy de acuerdo, (ii) de acuerdo, (iii) en desacuerdo y (iv) muy en desacuerdo. Por lo que, se generó una variable dicotómica que agrupó las dos primeras opciones si tomaba el valor de 1; y, 0 en otro caso.

**Gráfico 12. Motivos que motivar impulsar la estrategia PROCOMPITE**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración OEI-OGIEIE

Sin embargo, se debe resaltar que los motivos por los cuales debería ser ejecutada la estrategia PROCOMPITE tendrían que seguir cierto orden de priorización, es decir, primero se debería contar con estudios de priorización que pongan el *framework* sobre las principales cadenas productivas; con ello, se invertiría en aquellos planes de negocio que pertenezcan a las cadenas priorizadas. Luego, en años posteriores se debe de continuar con apoyar a aquellas asociaciones de las cadenas previamente priorizadas ya que existe un trabajo previo y, teniendo en cuenta que, la productividad es un indicador de resultado de largo plazo, afianzar el cofinanciamiento a aquellas cadenas, realmente, podría generar los cambios deseados desarrollando algunos productos bandera de cada región.

Los resultados de la percepción de los funcionarios respecto a los posibles efectos que podría de haber generado la estrategia PROCOMPITE se observa en el Cuadro 14. En primer lugar, alrededor de un 95% de los entrevistados señala que la estrategia mejora las cadenas productivas. En segundo lugar, casi el 90% de los funcionarios cree que la intervención tuvo como efecto el aumento de los ingresos de los productos, pertenecientes a una agrupación. En la misma línea, el mismo porcentaje señala que genera mayor asociatividad entre los productores/socios que pertenecen a una misa asociación. En tercer lugar, el 84.21% de los informantes cree que la estrategia tiene como resultados el uso de mayor tecnología por parte de las asociaciones, el incremento del nivel de empleo, la mejora de los productos elaborados o vendidos a través de las asociaciones, asimismo, que la estrategia mejora la relación entre el gobierno implementador y las agrupaciones de su localidad. En cuarto lugar, entre el 77% a 79% de los funcionarios mencionan que la estrategia PROCOMPITE aumenta el nivel de inversión en la región y, a su vez, mejora la imagen del gobierno que implementa la estrategia. Sin embargo, el 23% cree que la intervención no genera efectos en sus beneficiarios.

**Cuadro 14: Percepción de los efectos de la estrategia PROCOMPITE (%)<sup>20</sup>**

Efectos	De	En
	acuerdo	desacuerdo
Mayores ingresos a productores	89.47	10.53
Aumento de nivel de inversión	77.78	22.22
Aplicación de mayor tecnología	84.21	15.79
Incremento de nivel de empleo	84.21	15.79
Mayor nivel de asociatividad	89.47	10.53
Mejoras de la cadena productiva	94.74	5.26
Mejorar la imagen del gobierno implementador	78.95	21.05
Mejoras de los productos de las asociaciones	84.21	15.79
Mejorar la relación entre el gobierno implementador y las agrupaciones	84.21	15.79
Ningún efecto	23.08	76.92

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración: OGEIEE-OEI

Finalmente, de los funcionarios que respondieron sobre las intervenciones similares a la estrategia PROCOMPITE<sup>21</sup>, el 82.86% cree que la estrategia es similar a AGROIDEAS; además, el 47%, de estos, piensa que tienen la misma población objetivo. Asimismo, el 47% de los funcionarios entrevistados respondieron que FONCODES es similar a la estrategia PROCOMPITE y el 43.75% de estos cree que atienden a la misma población. Las intervenciones como Selva exportadora y los Proyectos de Inversión de Apoyo al Desarrollo Productivo se encuentran en el intervalo del 40% a 46%, aproximadamente, de ser intervenciones similares a la estrategia, aunque para el caso de esta última intervención los funcionarios señalan que atienden a la misma población objetivo en comparación con la estrategia PROCOMPITE. El resto de intervenciones se encuentran en valores menores al 40% en relación a ser consideradas como intervenciones parecidas a la que brinda el PRODUCE a través de los gobiernos implementadores.

**Cuadro 15: Percepción de intervenciones similares a PROCOMPITE (%)**

Intervenciones	Inversiones similares		Misma población	
	Si	No	Si	No
AGROIDEAS	82.86	17.14	47.06	52.94
Sierra exportadora	37.93	62.07	39.29	60.71
Selva exportadora	45.45	54.55	27.27	72.73
AGRORURAL	32.35	67.65	54.29	45.71
FONCODES	47.06	52.94	43.75	56.25
CITE	26.67	73.33	42.86	57.14

<sup>20</sup> Cabe resaltar que la pregunta constaba de cuatro alternativas: (i) muy de acuerdo, (ii) de acuerdo, (iii) en desacuerdo y (iv) muy en desacuerdo. Por lo que, se generó una variable dicotómica que agrupó las dos primeras opciones si tomaba el valor de 1; y, 0 en otro caso.

<sup>21</sup> Considerar que este análisis se realiza para aquellas personas que respondieron conocer las intervenciones previamente.

Intervenciones	Inversiones similares		Misma población	
	Si	No	Si	No
Proyectos de Inversión de Apoyo al Desarrollo Productivo	40.00	60.00	55.00	45.00

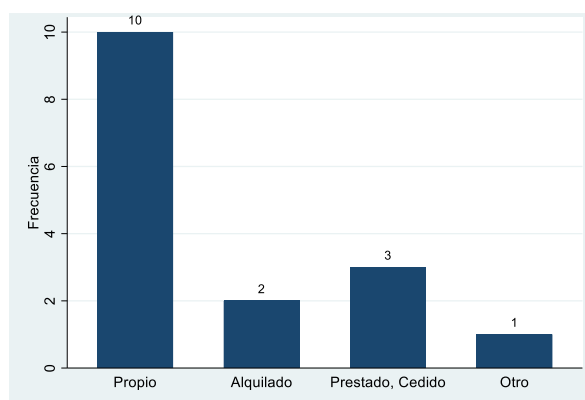
Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración: OGEIEE-OEI

### 4.3 Evaluación de las Asociaciones Económicas Organizadas

En este apartado del documento se analizará a los Agentes Económicos Organizados (AEO). La muestra de AEO encuestadas son 34, las cuales tienen las siguientes características: el 23.53% de las AEO cuentan con el Registro Único al Contribuyente (RUC); mientras que, el 76.47% de estas no cuenta con RUC. El tipo de agrupación de la muestra es en su mayoría artesanales (32.35%), seguido por agrarias (20.59%), pesqueras (17.65%) y entre el resto del tipo de AEO representan el 29.41%. El 82.35% de las agrupaciones son abiertas, es decir, es posible incorporar socios en cualquier momento del tiempo; en cambio, el 17.65% de las agrupaciones se consideran cerradas ya que no permiten la incorporación de nuestros miembros. Asimismo, el 47.06% de las agrupaciones cuentan con local destinado para realizar sus actividades productivas; mientras que, el 52.94% precisan no tener local. De aquellas que responden contar con local, en promedio, el número de locales por agrupación, aproximadamente, es de 2. La caracterización de los locales de las agrupaciones son que, en promedio, cuentan con un área de 29528.38 metros cuadrados y el área construida, en promedio, es de 430.125 metros cuadrados; además, el 62.50% de los locales son propios.

**Gráfico 13. Condición del local de la AEO (cantidad)**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración OEI-OGEIEE

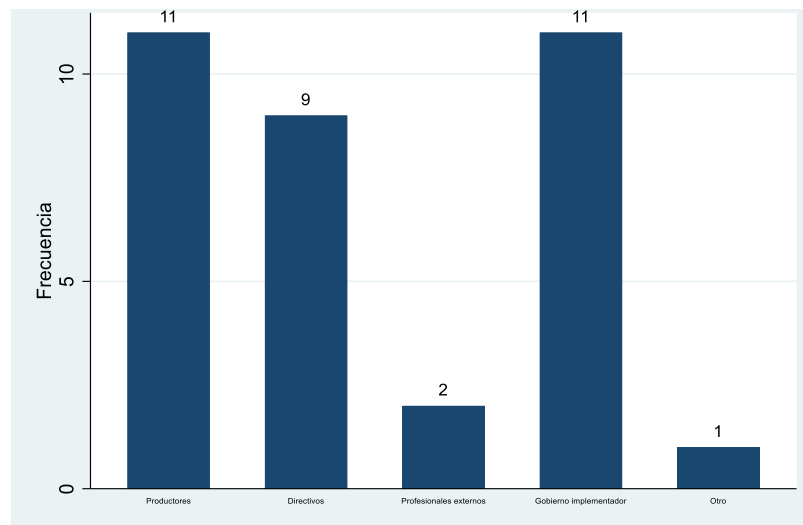
El tipo de local con el que cuentan las AEO son: comercial (37.5%), administrativo (56.25%), productivo (81.25%), depósito (68.75%). El 100% de los locales comerciales están en el local principal, el 77.78% de los locales administrativos, también, se encuentran dentro del área del local principal. Asimismo, el 92.31% de los locales productivos y el 100% de los depósitos se encuentran en el local principal. Es decir,

para aquellas AEO que cuentan con local, lo utilizan para realizar sus actividades productivas y, a la vez, como depósito en su mayoría.

Los representantes legales, en su mayoría, de las AEO cuentan con secundaria completa (38.24%) y aquellos AEO cuyos representantes legales tienen por lo menos secundaria completa representan el 64.71%. Asimismo, en promedio, su edad ronda los 46 años y, aproximadamente, el 53% de ellos son del sexo masculino.

Con respecto al encargado que llevo a cabo la propuesta productiva para presentarse al cofinanciamiento de la estrategia PROCOMPITE en su mayoría son elaborados por los mismos productores/socios de la agrupación y los directores los cuales representan el 58.82%; sin embargo, el 32.35% de las propuestas productivas son elaboradas por el mismo gobierno implementador según lo que señalan los informantes de las AEO.

**Gráfico 14. Encargado de elaborar propuesta productiva (cantidad)**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración OEI-OGEIEE

**Cuadro 16: Elaboración de los planes de negocio (%)**

Elaboración planes	Si	No
Gobierno Implementador	75.76	24.24
Miembros de la agrupación	21.21	78.79
Servicios de consultoría	21.21	78.79

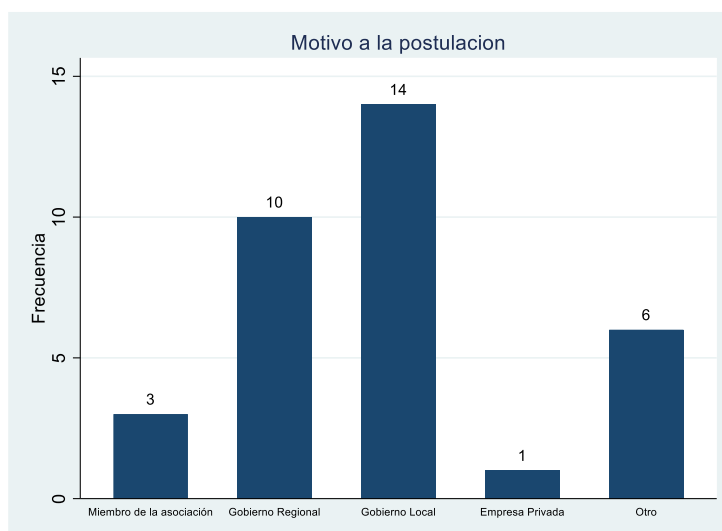
Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración OGEIEE-OEI

Complementariamente, en el Cuadro 16 se puede apreciar que la elaboración de los planes de negocio en su mayoría es elaborada por los gobiernos implementadores; además, esto muestra una clara correlación con los encargados de desarrollar la propuesta productiva, la cual en un gran porcentaje es hecha por el mismo gobierno.

Asimismo, los encuestados mencionan en un 78.24% que quien los motivo a postular a la estrategia es el gobierno regional, local o provincial (Gráfico 15).

Considerando que es el mismo gobierno implementador quien elabora las propuestas y, a la vez, se encarga de la selección de estas incurriría en un claro conflicto de intereses. Asimismo, teniendo en cuenta que la gran mayoría de las propuestas serían elaboradas por el gobierno implementador y servicios de consultoría externos, dejaría en evidencia la falta de tecnicismo por parte de las asociaciones. Este resultado se correlaciona con la percepción de los funcionarios del gobierno implementador que mencionaban que entre las dificultades principales se encontraba la falta de tecnicismo por parte de las agrupaciones. Esto podría ser la causa del porque los gobiernos implementadores desarrollan los planes de negocio; no obstante, al incurrir en conflicto de intereses se debería encontrar la manera de tercerizar la elaboración de los mismo a través de una base de datos de posibles postores y que sean las AEO quienes elijan al proveedor final y, de esta manera, evitar algún tipo de mala praxis que atenten contra la reputación de los gobiernos implementadores (estar expuestos a hechos de corrupción).

**Gráfico 15. Motivo a la postulación (cantidad)<sup>22</sup>**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración OEI-OGEIEE

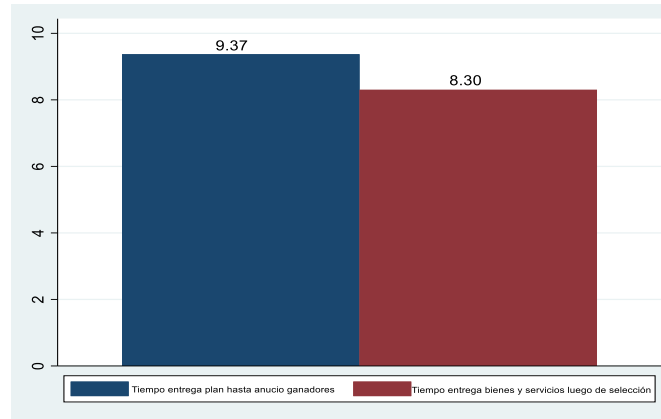
Por otra parte, los informantes de las agrupaciones mencionan que desde que ellos entregan la propuesta del plan de negocio hasta que son anunciado como ganadores del cofinanciamiento de la estrategia transcurre, en promedio, 9 meses; mientras que, desde la selección hasta la entrega de bienes y servicios que fueron solicitados en el plan, transcurren alrededor de 8 meses. Sin embargo, los funcionarios de los gobiernos implementadores señalaban que el proceso de selección demoraba, aproximadamente, un mes lo cual es totalmente diferente a lo que señala el informante de la AEO. Además, el tiempo de ejecución promedio es de 9 meses según lo que señala el funcionario del gobierno implementador, lo cual difiere, también, de la

<sup>22</sup> Todos los entrevistados que señalan otros como respuesta hacen mención al gobierno provincial.



percepción del representante de la AEO. Por ello, se debería de desarrollar una etapa de seguimiento por parte del gobierno nacional; con la finalidad, de que los tiempos de entrega de bienes y servicios sea en el tiempo esperado.

**Gráfico 16. Tiempo promedio en los plazos desde la entrega del plan de negocios hasta la entrega de bienes y servicios a las AEO ganadoras de la estrategia PROCOMPITE**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración OEI-OGEIEE

Los principales problemas que tiene la AEO con respecto a la estrategia PROCOMPITE son el incumplimiento en la entrega, es decir, problemas con los plazos para la entrega de bienes y servicios, la falta de información del proceso y la obtención del capital mínimo, estos tres problemas representan el 38.24%, 23.53% y 32.35%, respectivamente. En este sentido, el primer problema queda evidenciado por lo expuesto anteriormente por el representante de la AEO al tener en cuenta que, en promedio, la demora desde la entrega de la propuesta hasta la entrega de bienes demora, aproximadamente, 17 meses. Asimismo, la falta de información se puede deber a la falta de transparencia por parte de los gobiernos implementadores al momento de dar información sobre la demora del proceso u otra comunicación que hayan tenido con algún miembro de la asociación, lo cual quedó evidenciado en la supervisión del trabajo de campo. La dificultad relacionada a la obtención del capital mínimo se puede deber al nivel socioeconómico de cada una de los socios/productores que les cuesta llegar al mínimo solicitado para el cofinanciamiento; además, dado que en la muestra el 85.29% de las AEO encuestadas señalan que la forma de obtención de capital mínimo es a través del propio financiamiento se entendería porque para las agrupaciones en uno problema clave.

**Cuadro 16: Principales tres problemas para la AEO (%)**

Problemas	Sí	No
Incumplimiento en la entrega (plazos)	38.24	61.76
Falta de información del proceso	23.53	76.47
Obtención capital mínimo	32.35	67.65

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OGEIEE-OEI

A pesar de los problemas mencionados por los representantes de las agrupaciones, el 82.35% de estos creen que el haber sido ganadores de la estrategia PROCOMPITE les ha permitido a mejorar el vínculo con el gobierno implementador; no obstante, este resultado se puede deber a que la elaboración de los planes de negocio lo hacen los gobiernos implementadores por lo que haber tenido contacto en la preparación de estos provocaría este tipo de efecto, asimismo, si se considera que los gobiernos implementadores son juez y parte de la selección de los planes de negocio generarían una mayor percepción positiva sobre estos, lo cual se puede visualizar en la encuesta de gobiernos implementadores, cuyos funcionarios mencionan que esta estrategia aumenta la aprobación de los gobiernos.

Por otra parte, sobre la gestión de la agrupación y la interacción de sus miembros se encuentra que el 55.88% de las agrupaciones han desarrollado capacitaciones en los últimos cinco años. Las agrupaciones que implementaron capacitaciones lo hicieron en temas relacionados a logística y operaciones (57.89%); así como, en temas técnicos productivos (78.95%), sin embargo, la mayor proporción de capacitaciones se dan de forma específica; por ejemplo, curtidos de pieles, elaboración de queso o yogurt, entre otros. Lo cual muestra que las AEO buscan capacitaciones específicas a los productos que elaboran como agrupación o que comercian a través de esta. Adicionalmente, la razón principal porque las AEO no realizan capacitaciones es la falta de recursos (60.87%) y porque no encuentran el tipo de capacitación requerida (13.04%).

En relación al manejo de buenas prácticas de las asociaciones, Cuadro 17, se encuentra que respecto a la gestión de desempeño menos del 50% de las AEO tienen buenas prácticas en los cuatro indicadores. En relación a la gestión de operaciones, la gran mayoría de agrupaciones buscan solucionar las dificultades encontradas y que estas dificultades no se repitan en un futuro (82.35%); así como, que no tienen la práctica de solucionar las dificultades solo para el momento ya que solo el 29.41% de las AEO mencionan hacer este tipo de praxis. Asimismo, más del 60% de AEO señala no mezclar las cuentas del negocio con cuentas familiares lo que daría el resultado de que tienen alguna noción básica de algún curso de manejo de cuentas financieras. Este resultado, tiene correlación con aquellas AEO que mencionaron tener capacitaciones en temas relacionados a logística y operaciones donde pudieron haber recibido uno de estos módulos y; por ende, aprender a separar las cuentas de los negocios sobre la familiar. Alrededor del 57%, aproximadamente, de las AEO se fijan metas para la gestión de desempeño y la gestión de operaciones; además, más del 50% de los socios conocen las metas que se fijan en la agrupación. Respecto a la gestión del talento, la información disponible a través de la encuesta muestra resultados deficientes, es decir, no hay un buen manejo de gestión de talento. Esto podría estar explicado por la falta de recursos para capacitaciones, asimismo, dado que son agrupaciones, en promedio, cuyas ventas anuales no alcanzan las 13UIT tendría cierta relación con el deficiente manejo de la agrupación ya que no estaría pensada para que funcione como una empresa o necesitaría de mayor apoyo técnico para lograr capacitar a su personal y, a su vez, brindarles una serie de intervenciones que tenga como resultado un mayor impacto en el manejo de la agrupación. Asimismo, dado que solo el 29.41% de las agrupaciones ha recibido algún programa de ayuda por parte de instituciones públicas en los últimos tres años acentuaría aún más ese resultado.

**Cuadro 17: Identificación de buenas prácticas de la agrupación (%)**

Gestión de Desempeño		Si	No
Control de pérdidas		41.18	58.82
Control de productos entregados a tiempo		41.18	58.82
Ganancia		44.12	55.88
Inventarios		50.00	50.00
Gestión de Operaciones		Si	No
Registro separado agrupación de cuenta familiares		61.76	38.24
Solución para el momento		29.41	70.59
Solución al problema y medidas para que no vuelva a ocurrir		82.35	17.65
Mejora procesos para evitar percances		82.35	17.65
Fijación de Metas		Si	No
Establece metas de mejoras para los puntos anteriores		58.82	41.18
Los socios conocen estas metas		55.88	44.12
Gestión de Talento		Si	No
Incentivos económicos a socios/trabajadores		26.47	73.53
Trabajadores ascendidos por desempeño		8.82	91.18
Trabajadores capacitados según desempeño		8.82	91.18

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración: OGEIEE-OEI

Las asociaciones encuestadas no cuentan con acceso a financiamiento formal, es decir, el 70% de estas no conoce lo que es un crédito para capital de trabajo; además, un 47% desconoce lo que es un crédito para inversión. Pero para aquellas asociaciones que manifiestan conocer alguno de estos créditos solo solicitan el primero el 38.89%; mientras que, el segundo, el 10%. De aquellos que solicitaron el primer crédito el 57% llegó a acceder a este, pero para el segundo tipo de crédito ninguna asociación pudo acceder a financiamiento formal para créditos de inversión. Teniendo en cuenta que el desarrollo productivo se encuentra ligado a fuentes de financiamiento, el tener limitantes de acceso resulta clave para determinar el grado de avance de estas agrupaciones, las cuales postularon con financiamiento propio y; además, mencionan que es su principal limitante el poder conseguir el mínimo requerido; por lo que, el que no cuenten con acceso a financiamiento como agrupación los limitaría, tanto para postular a la estrategia PROCOMPITE como cuando siendo seleccionados por el fondo puedan aumentar su producción. Además, esto estaría ligado a que el 76% de las asociaciones no cuenta con RUC; por lo que, sería la respuesta a la falta de acceso a financiamiento; por ello, se deberían entablar estrategias de formalización considerando que como parte una condicionalidad que poseen los planes ganadores es la formalización a más tardar en un año.

**Cuadro 18: Acceso a crédito formal de la AEO (%)**

Crédito	Conoce		Solicitó		Accedió	
	Si	No	Si	No	Si	no
Capital de trabajo	52.94	47.06	38.89	61.11	57.14	42.86
Inversión	29.41	70.59	10.00	90.00	0.00	100.00

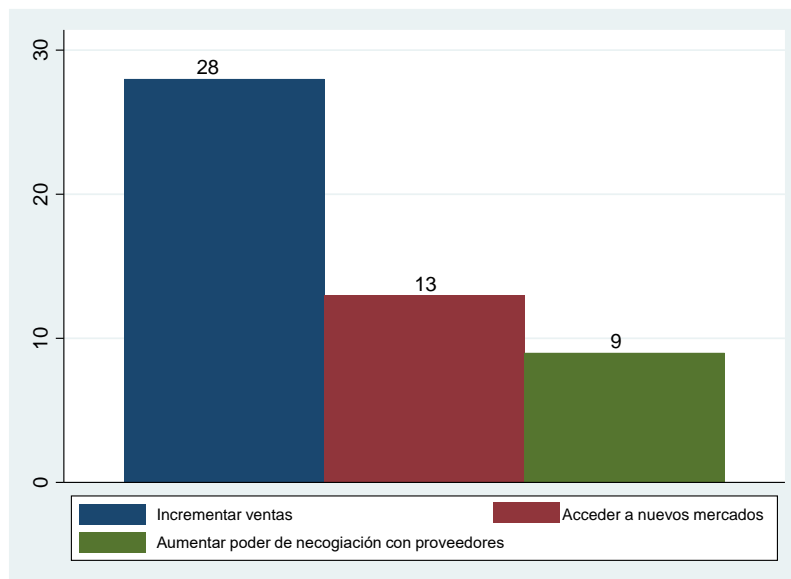
Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración: OGEIEE-OEI

Complementariamente, los factores que son considerados importantes para las asociaciones para elegir un crédito son: (i) tasa de interés, (ii) plazos de pago y (iii) rapidez en el otorgamiento del crédito. El primero es señalado por el 70.59% de los representantes de las AEO que fueron encuestados; el segundo, por el 44.12% de los entrevistados; mientras que, el tercero por el 32.35%. Estos criterios deberían de ser considerados si es que se buscaría complementar la intervención con otro tipo de servicios relacionados a acceso a financiamiento.

Por otra parte, en relación a los motivos por los cuales se crearon las asociaciones se han señalado los tres principales. Observando el Gráfico 16, el principal motivo de la creación de la agrupación fue el buscar incrementar la cantidad de ventas, seguido por buscar acceder a nuevos mercados y, finalmente, aumentar el poder de negociación con los proveedores o intermediarios.

**Gráfico 16. Motivos principales para la creación de la agrupación (cantidad)**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración OEI-OGEIEE

En el mismo sentido, los representantes de las AEO que fueron entrevistados mencionan que entre los beneficios que conlleva la participación en las agrupaciones con fines representativos son el poder de negociación, tener una mayor producción y el fortalecimiento junto a la una mayor representación gremial. Esto puede dar indicios que como uno de los resultados de la estrategia PROCOMPITE, ya que en los requisitos es que sean AEO con un mínimo de 25 socios, sería un efecto en la asociatividad de los miembros de las agrupaciones, asimismo, el buscar ganar un mayor poder de negociación, también, estaría asociado a un efecto de la asociatividad ya que como productor individual podría ser que no cuente con poder de negociación, en cambio, como agrupación podrían ejercer una mayor presión a sus compradores. Además, de forma indirecta al ganar un mayor poder de negociación podrían colocar con más rapidez sus productos en el mercado lo que ocasionaría que haya una mayor demanda por los bienes producidos y; por lo tanto, aumente el nivel de producción de la asociación.

**Cuadro 19: Fines de la participación en la AEO (%)**

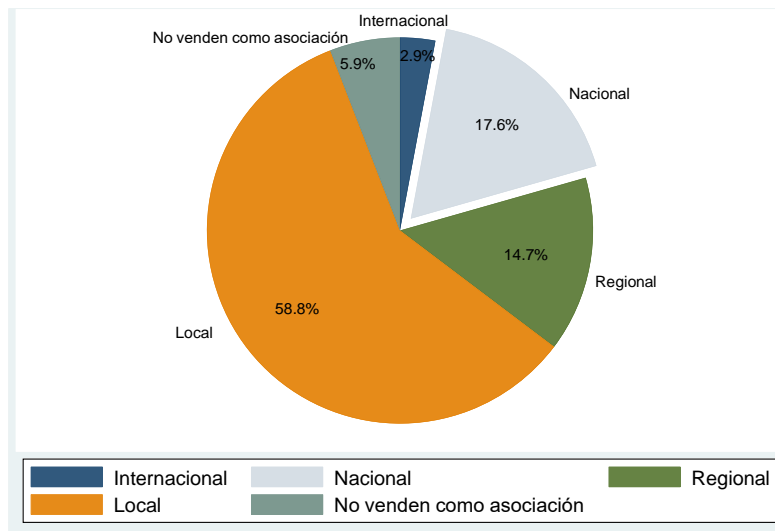
Representación	Si	No
Poder de negociación	50.00	50.00
Economía de escala/mayor producción	50.00	50.00
Fortalecimiento y representación gremial	23.53	76.47
Empresariales	Si	No
Abastecimiento de insumos agrícolas y/o pecuarios	38.24	61.76
Acceso a mercados locales/nacionales para la venta de productos y/o servicios	61.76	38.24
Obtener asistencia técnica y/o capacitación	35.29	64.71

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración: OGEIEE-OEI

Con relación a los fines empresariales, como se puede apreciar en el Cuadro 19, el beneficio principal que se busca obtener a través de la AEO es el acceso a mercados, lo cual representa un 61.76%, seguido del abastecimiento de insumo con un 38.24% y obtener asistencia técnica lo que representa el 35.29%. Estos resultados se correlacionan con lo que ofrece la estrategia PROCOMPITE, la cual otorga bienes y servicios a los planes de negocio seleccionados; por ende, se abastece a las AEO ganadoras con insumos de mayor calidad y, a la vez, se brindan asistencia técnica y/o capacitaciones para aquellas agrupaciones que han solicitado dentro de su plan de negocio el requerimiento de estos servicios. En este sentido, la estrategia PROCOMPITE otorga los principales bienes y servicios que los entrevistados responden como los más importante. Asimismo, es muy probable que al acceder a este tipo de bienes y servicios y, suponiendo, que la asociación contaría con la capacidad técnica necesaria luego de recibir las capacitaciones o las asistencias técnicas, a largo plazo, se verían efectos sobre el acceso a mercados.

**Gráfico 17. Acceso a mercado de las AEO (%)**



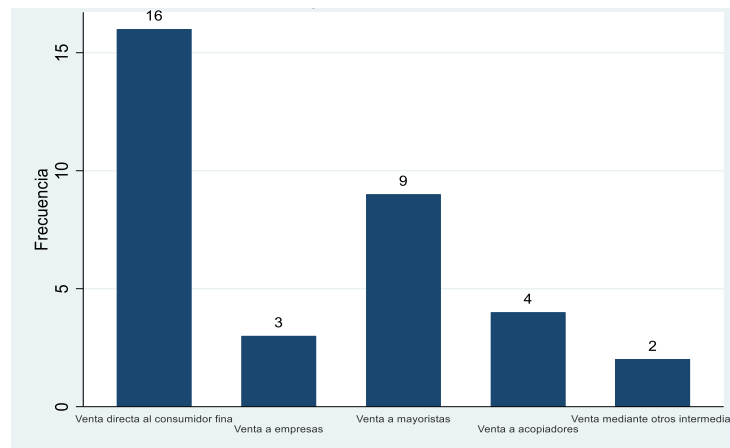
Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración OEI-OGEIEE

En el Gráfico 17, se muestra el acceso a mercado de las agrupaciones. El 58.8% de las asociaciones venden el mercado local, el cual es su principal mercado; mientras que, 17.6% de las agrupaciones venden sus productos a nivel nacional, el 14.7% lo hacen a nivel regional y a nivel internacional solo el 2.9% de las agrupaciones; sin embargo, el 5.9% señala no vender como asociación, lo cual podría ser que solo utilizaron a la agrupación para obtener los bienes y servicios requeridos en los planes de negocio y, luego, siguieron operando como productores individuales.

En los últimos tres años, la principal modalidad de venta de las asociaciones ha sido la venta directa al consumidor final, la cual representa el 47.06% del total. Asimismo, la venta a mayoristas es la siguiente modalidad con el 26.47%. Aquellos canales de ventas que tienen el menor número de AEO son la venta a empresas, que solo 3 agrupaciones de la muestra responden utilizar este medio como su principal modalidad, seguido de la venta a intermediarios (2); mientras que, 4 AEO tienen como principal modalidad la venta a acopiadores. Estos resultados coinciden con la respuesta de los representantes de las AEO encuestadas cuando se les pregunta sobre el medio más importante que utilizan para acceder a información de mercado, ya que es a través del consumidor final que obtienen precios o ventas del producto que desarrollan en el mercado (23.53%); además, a través de los intermediarios, también, obtiene este tipo de información y solo el 5.88% utiliza el móvil como fuente de conocimiento sobre el valor de sus productos en el mercado.



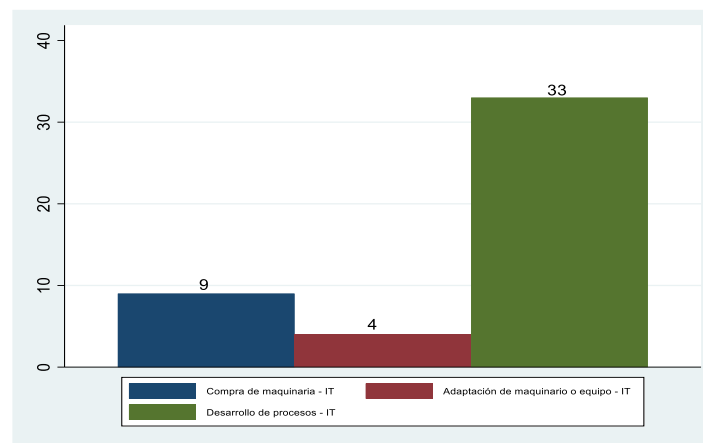
**Gráfico 18. Principal modalidad de ventas de las AEO (%)**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración OEI-OGEIEE

Por otra parte, respecto al tema de tecnología e innovación, las 34 asociaciones entrevistadas, han realizado innovaciones tecnológicas en este periodo de tiempo. Los principales desarrollos innovativos de las AEO están liderados por el desarrollo de nuevos procesos, lo cual incluye el desarrollo de nuevos productos o servicios; así como, la mejora de los procesos dentro del mismo proceso productivo, lo cual lo han desarrollado el 97.06% de las agrupaciones. Adicionalmente, el 26.47% de las AEO han comprado nueva maquinaria y equipo para el desarrollo de sus actividades; mientras que, el 11.77% han desarrollado adaptaciones de maquinaria y equipo. Complementariamente, los medios de pago o cobro que utilizan las AEO están dados por la transferencia, aunque solo un 8.82% de estas lo utilizan. Solo el 2.94% de las AEO reportan el uso de tarjeta de crédito/débito por POS; mientras que, el 82.35% utilizan el dinero en efectivo como el instrumento más utilizado. En este sentido, se puede observar que existe una tendencia del uso de actividades tecnológicas; sin embargo, no se encuentran ligados a el uso de medios digitales para el cobro o pago de sus productos o insumos necesarios para el proceso productivo.

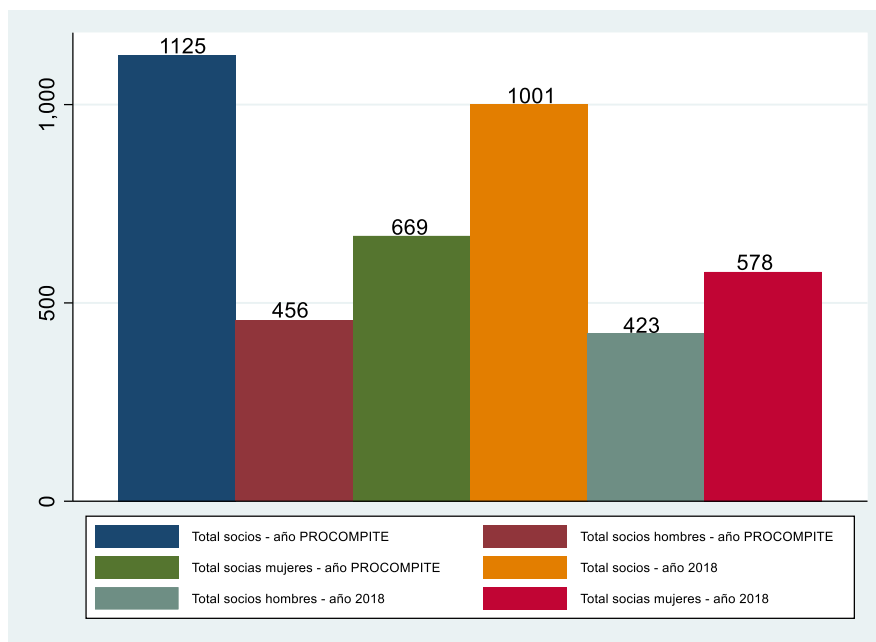
**Gráfico 19. Actividades tecnológicas que realizó la AEO, en los últimos tres años (cantidad)**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración OEI-OGEIEE

En Gráfico 20, muestra el número de socios que tenían las agrupaciones el año en que resultaron ganadoras de PROCOMPITE (2012-2018); así como, la cantidad de socios que tienen en el año 2018. En este sentido, existe una reducción del 11.02% de la cantidad total de socios, es decir, 124 socios menos. En socios hombres como en socias mujeres se presenta esta reducción. Para los primeros, el decremento es de 7.24% lo que numéricamente son 33 socios hombres menos; mientras que, para las socias mujeres la reducción es de 13.60% lo que resulta en 91 socias menos que el año cuando resultaron ganadores de la estrategia PROCOMPITE.

**Gráfico 20. Número de socios de las AEO en el año PROCOMPITE y el año 2018 (cantidad)**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración OEI-OGEIEE

De la misma forma, que se observa una reducción en el número de socios, el porcentaje de socios que utiliza los bienes y servicios entregados por la estrategia PROCOMPITE, también, se ha reducido. En el año que resultaron ganadores las AEO encuestadas, en promedio, el 94.71% de los socios de cada una de las asociaciones utilizaba los recursos provistos por el gobierno implementador; sin embargo, para el año 2018, en promedio, la proporción de los socios que utiliza estos recursos son 84.27%. Esto muestra una reducción del 10.44%.

Con respecto al efecto que podría tener la estrategia PROCOMPITE sobre la asociatividad, el 70.59% de los representantes de la agrupación responden que, efectivamente, la estrategia genera este efecto; mientras que, el 29.41% cree que la estrategia no contribuye a tener una mayor asociatividad. En el párrafo previo, se detalla que existe una reducción de la cantidad de socios; no obstante, los efectos de la asociatividad que manifiestan los encuestados podría estar relacionada más, a que dentro de la asociación se han generado una mayor comunicación y trabajo en conjunto por parte de los miembros de la AEO.

Entre los efectos de la estrategia PROCOMPITE se encuentra que el mayor efecto está ligado a la mejora de la capacidad productiva ya que el 97.06% de los encuestadores relacionan las mejoras de la estrategia a este resultado, asimismo, entre los efectos más relevantes se encuentra que el 88.24% señala que aumentaron el nivel de ventas debido a la estrategia. El 73.53% de los encuestados manifiestan que tuvieron un mayor acceso a mercados e implementaron mejoras en el proceso productivo. Los resultados de la estrategia PROCOMPITE sobre mejoras innovativas de la producción se dan en el 67.65% de la muestra; mientras que, el 64.71% señala el aumento de los activos de la agrupación como efecto de la estrategia sin contar aquellos bienes y servicios recibidos por la agrupación. En cambio, solo el 38.24% indica mejoras en el diseño de nuevos productos.

**Cuadro 20: Resultados de la estrategia PROCOMPITE (%)**

Resultados	Si	No
Mejorar la capacidad productiva de la agrupación	97.06	2.94
Incrementar el nivel de ventas de la agrupación	88.24	11.76
Aumentar el valor de los activos de la agrupación, aparte de los activos recibidos por PROCOMPITE	64.71	35.29
Mayor acceso a mercados para la agrupación	73.53	26.47
Implementar mejoras innovativas de la agrupación	67.65	32.35
Mayor diseño de nuevos productos	38.24	61.76
Implementar mejoras en los procesos de producción	73.53	26.47

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración: OGEIEE-OEI

Cabe resaltar que los resultados del Cuadro 20, han sido elaborados a través de una primera percepción en donde los encuestados mencionaron los principales efectos y, para aquellos, que no mencionaron en esta primera percepción se les preguntó específicamente sobre esos resultados específicos. En Cuadro 21, brinda información sobre aquellos resultados que el entrevistado recordó en su primera respuesta. En este sentido, todos los efectos se ven incrementados cuando se les pregunta a través de la recopilación de información de aquellos que olvidaron mencionar la respuesta; no obstante, entre los efectos más importantes recordados en un primer momento se encuentra a la capacidad productiva como la más relevante.

**Cuadro 21: Resultados de la estrategia PROCOMPITE (%) – percepción**

Resultados	Si	No recuerda
Mejorar la capacidad productiva de la agrupación	61.76	38.24
Incrementar el nivel de ventas de la agrupación	41.18	58.82
Aumentar el valor de los activos de la agrupación, aparte de los activos recibidos por PROCOMPITE	23.53	76.47
Mayor acceso a mercados para la agrupación	32.35	67.65
Implementar mejoras innovativas de la agrupación	20.59	79.41

Resultados	Si	No recuerda
Mayor diseño de nuevos productos	5.88	94.12
Implementar mejoras en los procesos de producción	32.35	67.65

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

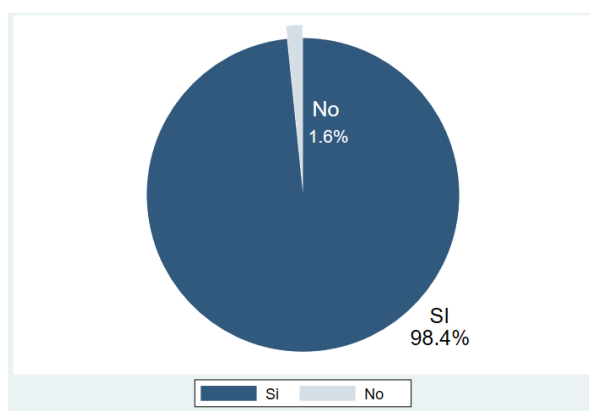
Elaboración: OGEIEE-OEI

#### 4.4 Evaluación de rendimiento de los productores

En esta sección se presentará la evolución de las unidades productoras que pertenecen a las agrupaciones que fueron beneficiarios de la estrategia PROCOMPITE en años anteriores, entre el periodo 2010 y 2017. Los productores beneficiarios presentan las siguientes características: el 58.6% de los funcionarios son hombres; mientras que, el 41.2% son mujeres. Asimismo, aproximadamente, el 87% de la muestra entrevistada tiene como máximo el grado de instrucción de secundaria completa.

A fin de conocer si la elaboración del plan de negocios que refleja la propuesta productiva de la agrupación fue elaborada de manera articulada entre los miembros de la AEO, se preguntó a los productores si participaron en la elaboración del plan de negocios para postular PROCOMPITE. En ese sentido, el Gráfico 21 presenta que el 98% de los productores respondieron que si participaron en la elaboración del plan de negocios. Por lo tanto, se infiere que no existe inconvenientes sobre la representatividad de las demandas de los productores en la propuesta productiva elaborada por las agrupaciones. A pesar de que en muchos casos las agrupaciones reciben colaboración de terceros para la elaboración del plan de negocios, este si cuenta con la representatividad adecuada de las demandas de los productores.

**Gráfico 21. Elaboración coordinada del plan de negocios entre los productores**

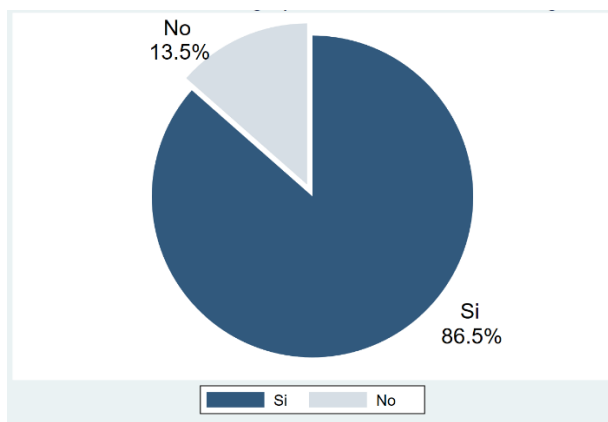


Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración: OEI-PRODUCE

En el Gráfico 22 se muestra que la gran parte de productores considera que las agrupaciones administran adecuadamente los recursos que fueron proporcionados por la estrategia PROCOMPITE, abarcando un 86.5% del total de productores entrevistados. Sin embargo, existe una pequeña proporción (13.5%) de los productores que consideran que su agrupación no gestiona eficientemente los recursos entregados. A pesar de ser un grupo pequeño de productores, es necesario que la estrategia brinde todas las condiciones para que todos los productores que conforman la agrupación puedan beneficiarse de los recursos entregados, solo de esa manera se garantizarán el cumplimiento de los efectos esperados en cada localidad.

**Gráfico 22 Gestión eficiente de la agrupación con los bienes entregados**



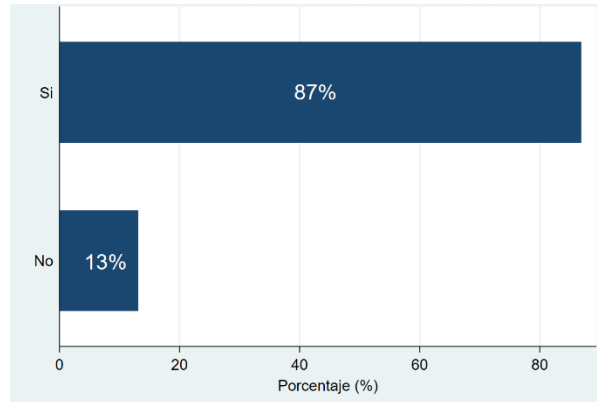
Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Entre los principales motivos que los productores por los cuales los productores consideran que no se gestiona bien los recursos se encuentran la poca coordinación entre los miembros de la agrupación y la falta de transparencia al momento de administrar los bienes. Por lo tanto, para mejorar la administración de los bienes por parte de las agrupaciones es necesario que la intervención, a través de su diseño, logre proponer soluciones a este tipo de problemas que pueden afectar el cumplimiento de los efectos esperados. Es decir, se debe realizar mayor énfasis a reforzar la asociatividad entre los productores de las agrupaciones beneficiarias a fin de que administren correctamente los recursos, de ello depende el desarrollo no solo de las AEO, sino también de los productores.

Por otro lado, para conocer el nivel de uso de los recursos entregados por PROCOMPITE entre los productores de la agrupación, el Gráfico 23 describe el porcentaje de los productores que respondieron a la interrogante sobre si alguna vez utilizaron los bienes y servicios entregados por la intervención. De esta manera, se muestra que la gran mayoría de los productores (87%) utilizaron los bienes y servicios que fueron proporcionados por la estrategia PROCOMPITE. No obstante, existe un pequeño porcentaje de productores

(13%) que respondieron no haber realizado algún uso de los recursos proporcionados por la intervención. A pesar que los productores que no usan los bienes son un pequeño grupo, es imprescindible que el diseño de la intervención establezca criterios para realizar actividades que refuercen estos problemas comunes a las agrupaciones. Entonces, resulta importante que las AEO desarrollen habilidades de gestión empresarial, de modo que se generen las condiciones necesarias para que todos los productores de alguna agrupación se beneficien equitativamente.

**Gráfico 23. Nivel de uso de los productores de los bienes entregados**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Entre los recursos más utilizados por los productores se encuentran asistencia técnica (81%), materiales (73%), insumos (66%), maquinaria y equipo (65%) y servicios técnicos (41%). Cabe señalar que infraestructura resultó ser el recurso que menos utilizaron los productores, donde sólo un 36% de los productores respondieron de manera afirmativa.

En el Cuadro 22 se presenta los efectos percibidos por los productores a partir de ser ganadores de la estrategia PROCOMPITE, donde se observa que el principal efecto identificado es el mayor volumen producido, este efecto fue identificado por el 67% del total de productores, con un 45% promedio de tasa de variación respecto a la situación donde no accedieron a PROCOMPITE. El segundo efecto que identificaron los productores fue el aumento de los clientes propios a la cual vende la unidad productora, donde el 57% de los productores afirmó que PROCOMPITE lo ayudó a conseguir más clientes propios. De esta proporción de productores, en promedio mencionaron una tasa de variación de 35% respecto a lo que poseían antes de la intervención. Cabe mencionar que, en muchos casos identificados, los productores no tuvieron una propuesta productiva para transformar su producción en bienes industrializados, lo cual, generalmente, ayuda a ingresar a mayores mercados.

El último efecto identificado refiere a la producción del productor atraviesa un proceso de transformación, lo que se entendería por productos más



industrializados. En este caso, sólo el 18% de los productores mencionaron que PROCOMPITE los ayudó a que su producción pase por un proceso de transformación, de este grupo de productores respondieron que, en promedio, un 61% del total de su producción atraviesa ahora por un proceso de transformación en relación a la situación previa. Dado esta baja proporción de productores que realizan un proceso de transformación, es necesario que el diseño de la estrategia busque generar las condiciones para que más productores estén motivados en adquirir bienes y servicios que generen productos finales con mayor valor agregado. Este es un punto relevante, ya que en la etapa de supervisión de campo se observó que muchos de los productos de las agrupaciones no atraviesan un proceso de industrialización que agregue valor a su producto final. Esto es causado principalmente porque las agrupaciones demandan en mayor medida insumos y materiales para ejecutar su propuesta productiva.

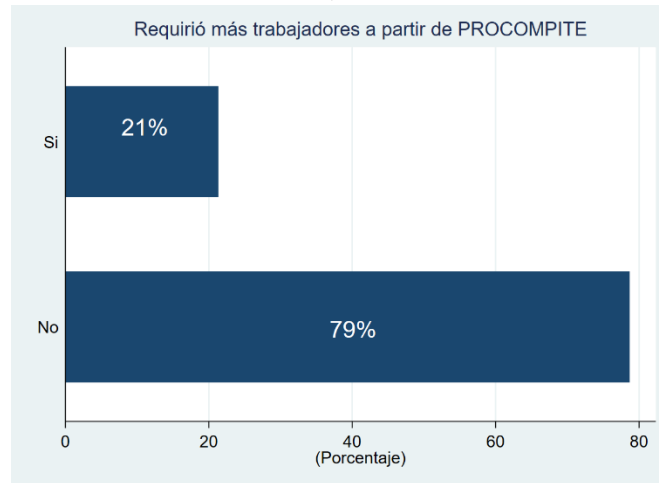
**Cuadro 22. Percepción de los efectos de PROCOMPITE percibidos por los productores**

	Sí	Proporción de mejora respecto al periodo que no contaba con PROCOMPITE	No
Aumentó el número de clientes propios	57%	35%	43%
Mayor volumen producido	67%	45%	33%
Producción pasa por un proceso de transformación	18%	61%	82%

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Por otro lado, para visualizar los efectos de PROCOMPITE sobre el empleo local, el siguiente gráfico muestra las demandas por personal por parte de los productores a partir de recibir los beneficios de la intervención. Por lo tanto, se observa que el 79% de los productores respondieron no tener la necesidad de contratar a mayor número de personal. Este alto porcentaje refleja la poca incidencia de la intervención en requerir el factor trabajo en las unidades productivas. Del grupo de productores que si necesitan mayor personal (21%), la mayor parte de trabajadores fueron integrantes de sus familias y trabajadores eventuales.

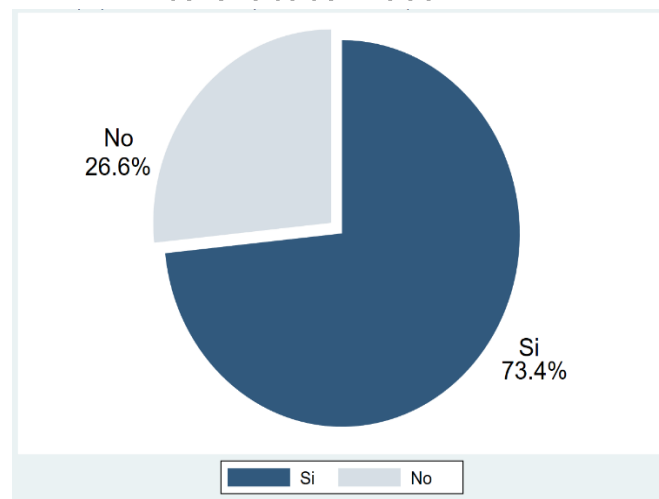
**Gráfico 24. Requirió más trabajadores a partir de PROCOMPITE**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OEI-PRODUCE

En relación al cambio en los patrones de producción de los productores dada la provisión de los recursos por PROCOMPITE, el Gráfico 25 refiere el porcentaje de productores que cambió la forma de producción en relación al tiempo que le dedica a su actividad productiva. En ese sentido, el 26% de los productores afirmó haber cambiado el tiempo que dedica a la producción de los bienes por los cuales recibió los beneficios de PROCOMPITE. De este grupo de productores, el 66% de productores que cambió su tiempo de producción declaró dedicarle más tiempo para que su negocio crezca, lo cual puede reflejar que la estrategia puede servir como un incentivo para que los productores se vean motivados a enfocarse en desarrollar su negocio.

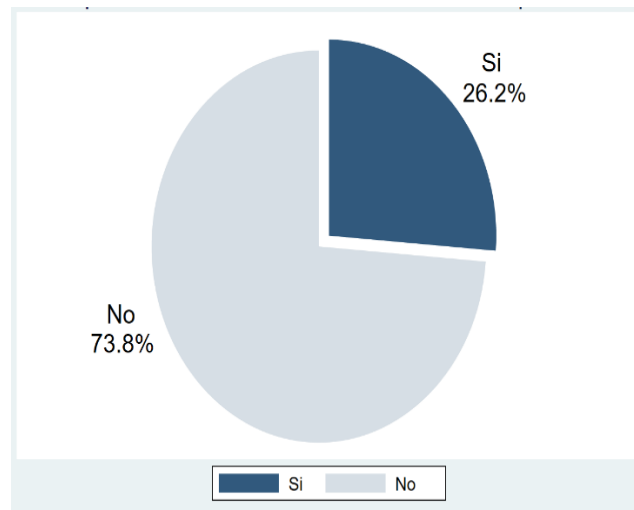
**Gráfico 25. Tiempo que dedica a su actividad productiva es el mismo a partir de los beneficios de PROCOMPITE**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OEI-PRODUCE

En similar contexto al gráfico anterior, los productores fueron consultado acerca de la manera tradicional de producir sus bienes. El Gráfico 26 muestra el porcentaje de los productores que cambiaron sus prácticas tradicionales de producción, donde el grupo de productores que si cambiaron su forma de producción representó un 26% del total de productores entrevistado. Esto demuestra que existe una proporción de productores que recibió conocimientos técnicos que ayudaron a mejorar sus prácticas de producción, lo cual ayudará tener mayor eficiencia en el proceso productivo.

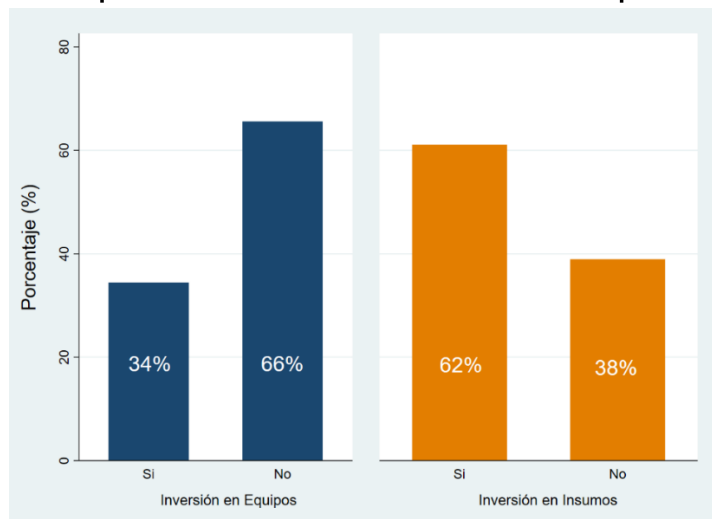
**Gráfico 26. El productor cambio su manera de producir a partir de los beneficios de PROCOMPITE**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Luego, en relación a la inversión que realizan los productores en su negocio una vez que ganaron PROCOMPITE, los siguientes gráficos muestran los casos cuando el productor destino recursos para adquirir o alquilar bienes productivos adicionales para crecer su negocio. Por lo tanto, se observa que solo el 34% de los productores adquieren equipos luego de recibir los beneficios de PROCOMPITE, mientras que el 62% de los productores adquirieron insumos de mayor calidad para el proceso productivo.

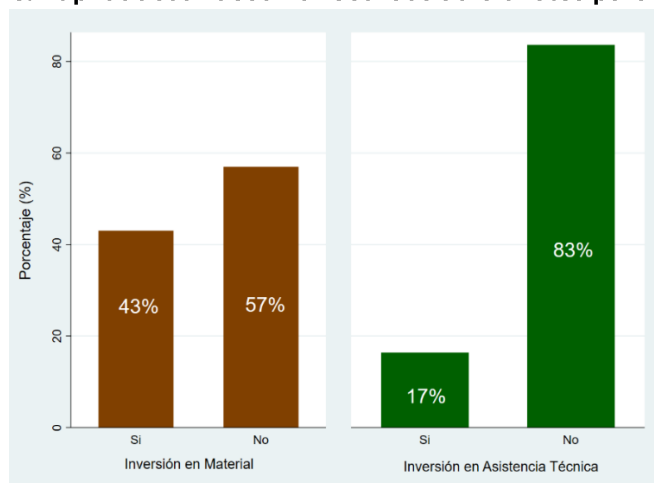
**Gráfico 27. El productor destino recursos adicionales para la compra**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Asimismo, en el Gráfico 28 se observa que sólo el 43% de los productores adquirieron materiales de producción luego de recibir los recursos de PROCOMPITE; este porcentaje de inversión disminuye en el caso de contratación de asistencia técnica, donde solo el 17% de los productores contrató este tipo de servicios. En ese sentido, se puede observar que los productores si realizan una reinversión luego de ganar PROCOMPITE, lo cual ayuda a generar mayor sostenibilidad al negocio que manejan ya que producen en mejores condiciones para seguir desarrollándose.

**Gráfico 28. El productor destino recursos adicionales para la compra**

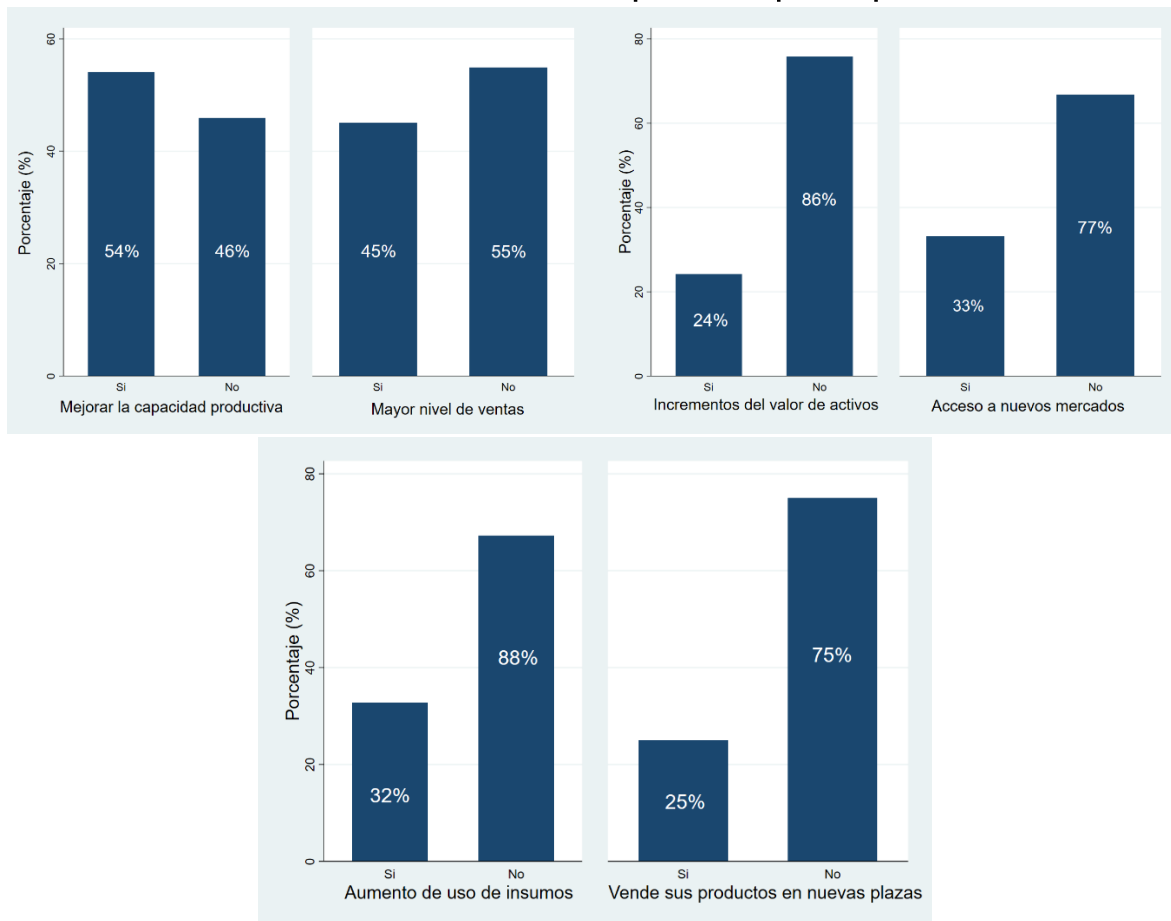


Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Por otro lado, el siguiente grupo de gráficos demuestran los efectos percibidos por los productores después de recibir los bienes y servicios de PROCOMPITE, considerando las principales variables a estudiar. Por ejemplo, el

54% de los productores perciben que la intervención lo ayudo a mejorar su capacidad productiva. Asimismo, en relación al efecto de PROCOMPITE en relación a nivel de ventas de la unidad productora, el 45% de los productores declaró percibir un aumento en sus ventas comparando con la situación previa a PROCOMPITE. En contraste, sólo el 24% de los productores afirma haber identificado incrementos en el valor de los activos que posee en su unidad productora. Luego, el 33% de los productores logró insertare en nuevos mercados gracias a PROCOMPITE, lo cual beneficia a los negocios pequeños ya que, al tener una cartera de mercado diversificada, poseen mayor probabilidad de sobrevivir. A nivel productivo, el 32% de los productores respondieron que gracias a PROCOMPITE aumento el uso de insumos en el proceso productivo. Por último, la cuarta parte de los productores entrevistados afirmaron que ahora venden sus productores en nuevas plazas después de la ayuda recibida por parte de PROCOMPITE.

**Gráfico 29. Efectos de PROCOMPITE percibidos por los productores**

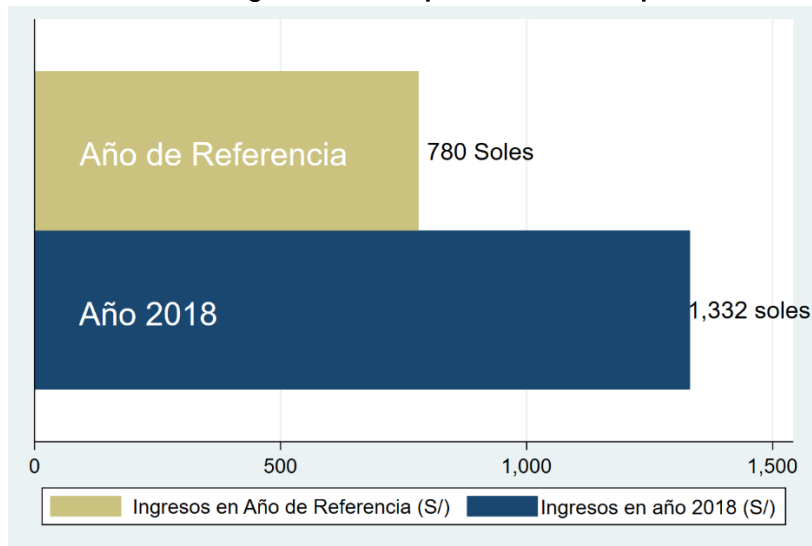


Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Un indicador relevante a analizar son los ingresos mensuales del hogar de cada productor, de esa forma se podrá observar la evolución de la calidad de vida de estos agentes, tomando en consideración el año donde fueron entregados los

beneficios de PROCOMPITE, se observará el cambio en el tiempo de este indicador. Por lo tanto, se aprecia que, en el año de referencia, año que varía dependiendo cuando PROCOMPITE entre cada productor, el ingreso promedio era S/ 780 soles entre los productores entrevistados. Al recibir PROCOMPITE, este ingreso promedio se incrementó a S/ 1,332 soles en el año 2018, a pesar que este crecimiento puede estar relacionado a un sinnúmero de factores, no se debe dejar de lado que el productor promedio que fue beneficiario de PROCOMPITE posee mayor calidad de vida que antes.

**Gráfico 30. Promedio de Ingresos de los productores después de PROCOMPITE**

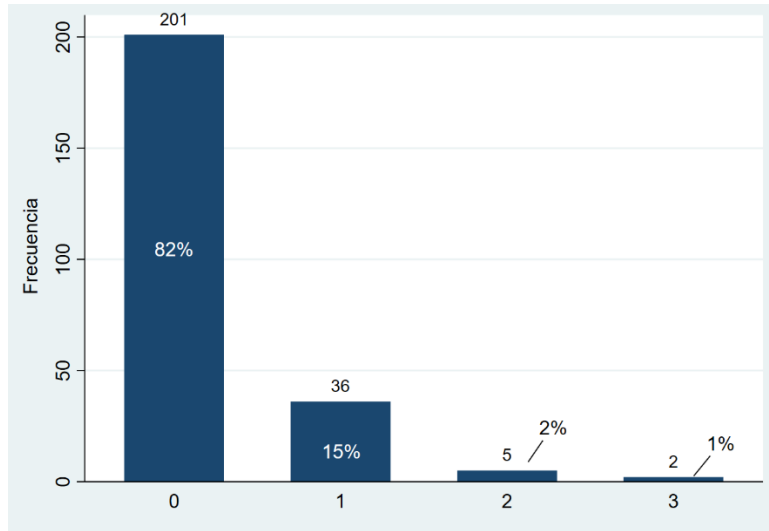


Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Es importante analizar el nivel de innovación que han alcanzado las unidades productivas después de recibir PROCOMPITE. Para lograr esto, el Gráfico 31 presenta la distribución del número de nuevos bienes que producen los ganadores de la estrategia. De esta forma, se observa que la gran mayoría de productores (82%) no realizó innovaciones respecto a la producción de un nuevo producto. Caso contrario, solo el 15% del total de productores entrevistados declaran haber producido un nuevo producto tras recibir los beneficios de PROCOMPITE.



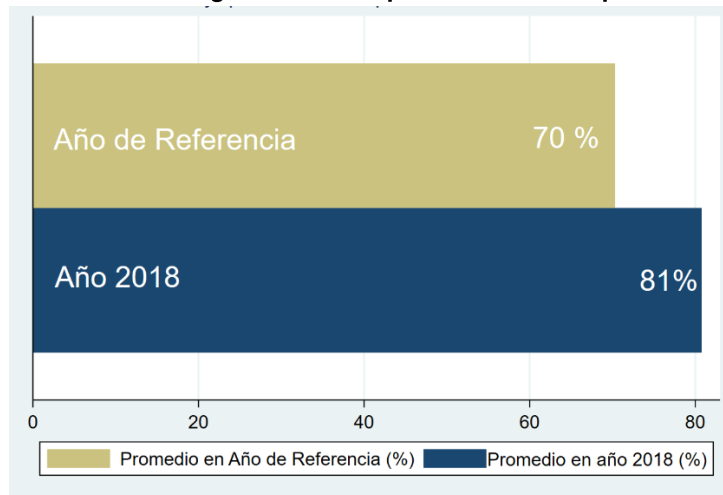
**Gráfico 31. Distribución de productores que producen nuevos bienes**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Finalmente, para observar el nivel de inserción de los bienes producidos por los ganadores de PROCOMPITE en el mercado, el siguiente gráfico muestra la diferencia entre el porcentaje del total de la producción que era comercializada en el año de referencia, es decir, el año cuando los productores ganaron PROCOMPITE en comparación con el porcentaje de la producción comercializada en el año 2018. De este modo, se aprecia que, en promedio, en el año de referencia los productores comercializaban solo el 70% del total de su producción, mientras que para el año 2018, este porcentaje se incrementó en 81%. Nuevamente, existe evidencia que los productores se encuentran en mejor situación en comparación al periodo previo a PROCOMPITE.

**Gráfico 32. Promedio de Ingresos de los productores después de PROCOMPITE**



Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores

Elaboración: OEI-PRODUCE

## V. Resultados de la evaluación de los indicadores

En esta sección se presentan el método de cálculo de los indicadores de resultado en el Anexo 2; así como, los resultados preliminares de la estrategia PROCOMPITE considerando los indicadores previamente definidos, los cuales muestran los resultados inmediatos, intermedios y finales.

La información presentada se basa en la información del trabajo de campo relevada en las entrevistas realizadas a los 37 Gobiernos Implementadores, 34 Asociaciones Económicas Organizadas y 244 productores/socios pertenecientes a AEO de los cuatro departamentos seleccionados (Huánuco, Huancavelica, Apurímac y Cusco).

**Cuadro 23: Indicadores de Resultado de la Evaluación**

Resultado	Indicador	Año de adjudicación	Año 2018	Variación
Inmediato	Porcentaje socios/productores que utilizan los bienes o servicios brindados a las AEO	94.71	84.27	-11%
	Costo medio variable de las AEO	0.34	0.05	-86%
	Costo medio total de las AEO	1.44	2.14	49%
Intermedio	Porcentaje de producción de los productores/socios destinada a la comercialización	70.29	80.76	15%
	Valor de ventas anuales de la AEO	1,247,875	2,234,830	79%
Final	Promedio de nuevos socios/productores de la AEO	33	29	-10%

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Los resultados inmediatos de la evaluación muestran que, para el año de adjudicación, es decir, cuando los planes de negocio resultaron ganadores<sup>23</sup>, los socios/productores que utilizaban los bienes y servicios de PROCOMPITE entregados por los gobiernos implementadores a la AEO eran el 94.71%; mientras que, para el año 2018 este porcentaje es de 84.27%, es decir, cayó en un 10.44%. Esto muestra un menor número de socios/productores que utilizan los bienes o servicios entregados por los gobiernos.

Adicionalmente, los indicadores del costo medio variable y el costo medio total han sufrido variaciones para el año 2018. El primero ha sufrido una reducción de S/ 0.34 soles a S/ 0.05 soles lo cual representa un decremento del 86%, es decir, los costos medios variables de producción son menores en el año 2018 en comparación al año que fue ganadora de la estrategia PROCOMPITE. Esto evidenciaría que al contar con la

<sup>23</sup> Las AEO ganadoras de la muestra son de los años: 2012, 2013, 2015 y 2018; sin embargo, solo una observación pertenece a una AEO ganadora del 2018.

maquinaria y equipo requerido para la producción (aumento tecnológico en las AEO) los costos medios variables se reducen, lo que representa un ahorro en el proceso productivo de S/ 0.29 soles por cada producto fabricado o una ganancia en eficiencia. En segundo lugar, el costo medio total de las AEO se ha incrementado de S/ 1.44 soles a S/ 2.14 soles, lo cual representa una variación del 49% respecto al año en que las AEO ganaron la estrategia PROCOMPITE. No obstante, esto evidenciaría, posiblemente, que existe un aumento de los costes de producción ocasionado por el coste medio fijo (gasto en personal, maquinaria y equipos, entre otros), lo cual es ocasionado por la mayor demanda de los productos desarrollados por la agrupación.

En relación a los resultados intermedios, se puede observar en el Cuadro 5 un aumento de 10.47%, de la producción que las asociaciones destinan a la comercialización lo cual da una variación del 15% respecto al año de adjudicación PROCOMPITE. Las ventas anuales de la AEO, también, se han incrementado, pasando de S/ 1, 247,875 millones de soles a S/ 2, 234,830 millones de soles, con una variación del 79% respecto al momento de adjudicación de PROCOMPITE. Dado que la estrategia otorga bienes y servicios, entre los cuales están capacitaciones y asistencia técnica para las AEO, se esperaría que, las agrupaciones capacitadas utilicen eficientemente los bienes entregados. Esto tendría como efecto que las ventas en el mediano plazo se incrementen, dado que existe una mayor producción de los productos y se tenga una mayor oferta (cantidad) de bienes en el mercado. Asimismo, los resultados en las ventas y el mayor porcentaje de los bienes dedicados a la comercialización tendrían relación con la reducción de los costos medios variables y el aumento del costo medio total de las AEO; no obstante, se debe tener presente que, dicho resultados no se pueden atribuir directamente a la intervención ya que podrían existir otros factores que podrían tener injerencia sobre el comportamiento de las AEO y sus socios/productores.

El indicador de resultado final muestra una reducción en el promedio de socios/productores pertenecientes a la agrupación, pasando de 33 socios/productores en el año de adjudicación a 29 socios/productores en el año 2018. Esto representa una reducción del 10% respecto al periodo inicial. Asimismo, mostraría que la estrategia PROCOMPITE no estaría generando un mayor nivel de asociatividad, es decir, ante el aumento de las ventas y la reducción de los costos de producción no generaría un efecto *spillover* sobre aquellos productores que no se encuentran organizados en una agrupación y que busquen ingresar a una ya existente.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Evaluación de Diseño

El diseño de la estrategia no tomó en cuenta factores previos que podrían afectar al proceso de selección de planes de negocio que participan del fondo concursable. Es decir, no se identificó si las asociaciones de productores contaban con el capital humano necesario para elaborar el plan de negocio requerido por los gobiernos implementadores y pasar por el proceso de selección. En este sentido, si los planes de negocio son elaborados por el gobierno implementador conjuntamente con las AEO, y el gobierno a su vez determina las cadenas productivas en las cuales se procederá a

financiar planes de negocio, no se contaría con criterios objetivos para llevar a cabo el proceso de selección y puede resultar arbitrario.

Asimismo, dado que el Comité Evaluador está a cargo del propio gobierno implementador; así como, un representante de las asociaciones y un experto en inversión (contratado por el gobierno implementador) se perdería imparcialidad en el proceso; debido a esto, se podría saber con anticipación qué planes serían los que pueden adjudicados con el fondo concursable.

Adicionalmente, la estrategia de difusión por parte del gobierno implementador pasa a ser un elemento clave con el fin de no sesgar la participación a los fondos a ciertas zonas geográficas limitando el acceso de información a algunas AEO.

Dado que, entre los criterios para poder postular a la estrategia PROCOMPITE solo se solicita que sea una agrupación sin necesidad de tener una temporalidad funcionando como agrupación, esto podría tener efectos perversos para la finalidad de la estrategia. Es decir, los productores se podrían organizar con la finalidad de adquirir los insumos, la maquinaria y equipo necesarios y, luego, no funcionar como organización y pasar a estar inactiva. Asimismo, podría ser que algunos de ellos se aprovechen en buscar la inclusión de productores para tener el mínimo requerido de socios (solicitados en las bases) y poder postular a la estrategia, pero cuando se les adjudique los bienes o servicios podrían ser usados solo por aquellos que buscaron incluir a nuevos productores sin que estos se beneficien de la intervención y; con ello, limitar los beneficios a todos los asociados.

Adicionalmente, el cofinanciamiento permite que las AEO puedan justificar el monto de inversión de los gobiernos implementadores, valorizando sus propios activos. Sin embargo, esta forma de justificar el monto de capital aportado por la AEO en el plan de negocios, podría encubrir casos en donde las AEO no cuentan con liquidez para inversión y; a pesar de que, reciban los bienes y servicios por parte del gobierno implementador no tengan suficientes recursos para invertir o costear los procesos productivos; por lo que, podría beneficiar solo a aquellos integrantes de la asociación que tuvieran los recursos necesarios como unidades productivas independientes.

Por otra parte, la demora de los tiempos, desde la entrega del plan de negocio para concursar por los fondos de la estrategia PROCOMPITE, hasta la entrega de los bienes y servicios puede durar mucho tiempo y, en este sentido, cuando el gobierno implementador entrega los bienes y servicios a las AEO, estas pueden haber dejado de funcionar o pueden haber adquirido ciertos insumos por sus propios medios; por ende, la intervención podría estar fallando por un tema relacionado más a procesos de la entrega de los productos a los beneficiarios.

Complementariamente, la cantidad de personas encargadas de la ejecución de la estrategia PROCOMPITE, que en promedio son 5, podrían ser insuficientes para agilizar los procesos de adjudicación; por lo que, desde el mismo gobierno implementador encontrarían cuellos de botella para la correcta implementación de la intervención. Ya que dentro de la muestra existen 5 gobiernos implementadores que tienen más de 8 trabajadores que han trabajado en la implementación de la estrategia en los últimos tres años; no obstante, si se eliminan a estos, el promedio de trabajadores por gobierno implementador cae a, aproximadamente, 3 trabajadores.

La capacidad técnica del personal encargado de la ejecución de la estrategia, también, podría ser una de las causas de su incorrecta implementación. Es decir, en el Gráfico N° 6, se observa que del total de PROCOMPITE, aproximadamente, el 58% no cuentan con acta de cierre y el 9.9% no se ejecutaron o quedaron sin efecto. Estos resultados guarda cierta relación con la falta de capacidades del personal del gobierno implementador encargado de la estrategia; además, la alta rotación de personal en los gobiernos implementadores (aproximadamente el 48% de los funcionarios entrevistados participaron en la estrategia PROCOMPITE realizada por el gobierno implementador en el cual trabajan, en los últimos tres años), a su vez, afecta el correcto funcionamiento de la intervención ya que el nuevo personal debe que poseer las habilidades necesarias o haberse desempeñado en puestos similares para continuar con la ejecución sin inconvenientes; caso contrario, el lento avance de la adjudicación estaría relacionado con el costo del aprendizaje de la persona a cargo de la implementación.

Cabe mencionar que para que la estrategia puede tener los resultados esperados es necesario que las AEO cuenten con las capacidades técnicas necesarias para poder utilizar los insumos de materia adecuada y no incurrir en mermas; así como, para operar la maquinaria adjudicada y conocer qué, exactamente, es un servicio técnico y cuál es el problema que busca solucionar.

En este sentido, si bien, se programan capacitaciones y servicios de asistencia técnica para algunos de los planes de negocio, es necesario que estas se brinden en los contextos adecuados, y plantear instrumentos de monitoreo para que esta transferencia de conocimiento hacia los productores se cumplan cabalmente, tales como, supervisión activa por parte del personal encargado en el gobierno implementador en la fase de monitoreo, de ese modo puedan implementar test de entrada y test de salida de la capacitación, asimismo, monitorear si se implementa lo aprendido dentro de las capacitaciones en la jornada laboral de las AEO y proponer un número mínimo de horas lectivas según estándares internacionales.

Para lograr esto, el plan de negocios debe contener obligatoriamente requisitos que estipulen capacitaciones que logren ofrecer especialización en el trabajo o en la adopción de tecnología para poder completar el ciclo de la adopción tecnológica. De esta manera, resulta necesario que las AEO posean alternativas para recibir un mayor número de capacitaciones, de modo que todos sus integrantes tengan las capacidades necesarias para realizar correctamente los diversos procesos en la cadena. Por ello, dentro del diseño de la estrategia, se tendría que tener en cuenta estas limitantes para poder otorgar un paquete de capacitaciones que puedan ser brindados a los beneficiarios, otorgándoles las herramientas necesarias para la prosperidad de su asociación.

Asimismo, se debería complementar las capacitaciones técnicas con cursos de gestión empresarial, manejo del negocio, contabilidad, marketing, entre otros, los cuales puedan servir para que la asociación tenga el *expertise* suficiente con la finalidad que puedan hacer crecer su negocio y que sus productos obtengan un mayor valor agregado o mayor diversificación.

Por otro lado, no se ha determinado lo importante que es la formalización para poder acceder a instrumentos financieros con el fin de mejorar la producción, adquisición de

mejoras innovativas (insumos, maquinarias, entre otros) y; por ende, mejoras los niveles de competitividad y productividad. En el contexto actual de las AEO, un número mínimo de estos cuenta con RUC, por lo que la gran mayoría no cuenta con acceso a instrumentos financieros como agrupación. El contar con RUC debería ser uno de los principales requisitos para postular a la estrategia PROCOMPITE ya que ayudaría a promover la formalidad y, con esto, el acceso al sistema financiero.

El contar con un sistema de monitoreo y seguimiento óptimo es clave para poder visualizar el avance de la estrategia. Para ello, se deben implementar algunos instrumentos como un sistema de empadronamiento de AEO de la localidad o región ya que esto sirve para determinar cuántas AEO relacionadas a actividades de algún tipo de sector se cuentan en la localidad. En este sentido, podría servir para afinar el análisis desarrollado por los gobiernos implementadores para invertir en ciertas cadenas más productivas que otras. Asimismo, es necesario la creación de este tipo de sistemas para asegurar el correcto uso de los bienes entregados por el gobierno implementador a los beneficiarios; así como, realizar encuestas de satisfacción sobre los distintos bienes y servicios que han sido adjudicados a las AEO.

La Dirección General de Desarrollo Empresarial (DGDE) del PRODUCE, a través de la Dirección de Inclusión Financiera (DIF), vienen desarrollando un sistema, desde el 2018, llamado Sistema de información de PROCOMPITE (SIPROCOMPITE), en donde cada gobierno implementador debe llenar información del plan de negocios. En este sentido, es importante que desde el PRODUCE se implemente un sistema de monitoreo y seguimiento para este tipo de intervenciones que permita controlar la ejecución y el estado de cada uno de los planes de negocio; además, este sistema debe ser accesible y fácil de usar, teniendo en cuenta el espacio geográfico nacional en donde se puede tener localidades con remoto acceso a servicios de internet. Complementariamente, los indicadores planteados en el presente informe podrían ser utilizados para ver el avance de la intervención en el tiempo, si es que, se cuenta con un base de datos administrativas que cuenten con la información necesaria para poder generar cada uno de estos y; así, contar con información en tiempo real sobre el avance de la intervención y el seguimiento de sus indicadores.

No obstante, es importante tener en cuenta que los funcionarios públicos ligados al trabajo de la estrategia PROCOMPITE en los gobiernos implementadores deben ser capacitados por la dirección pertinente. De esta manera, se asegurará el correcto desarrollo de todas las etapas que son necesarias llevar a cabo para implementar la estrategia PROCOMPITE; así como, realizar viajes de supervisión para ver el avance cuatrimestral en una muestra aleatoria de gobiernos implementadores. Esta debería tener una categorización basada en un histórico de proyectos de los gobiernos, en donde se puedan supervisar a aquellos que históricamente tienen un mejor o peor performance, ligado al presupuesto destinado a la implementación de la estrategia dentro de su región.

Adicionalmente, se debería definir, claramente, lo que es la población potencial y objetivo de la intervención; así como, repensar los criterios de selección de la estrategia. De ese modo, se mejoraría la implementación de la intervención, donde los principales beneficiarios sean agrupaciones enfocadas a obtener mayor competitividad en el mercado. Caso contrario, pueden existir casos donde las agrupaciones de productores postulen a PROCOMPITE solamente para obtener bienes



y servicios, y luego sacar provecho de ellos sin considerar los fines productivos para los que fueron entregados.

Debido a lo expuesto en los párrafos anteriores, las recomendaciones que se infieren de la evaluación de diseño son las siguientes:

- ✓ Se propone que la intervención posea una teoría de cambio establecida, lo cual permitirá conocer los efectos esperados e identificar los indicadores que muestren el real efecto del programa sobre los beneficiarios. Asimismo, se sugiere generar un documento de la estrategia que ponga sobre papel el modelo conceptual, los indicadores a recolectarse y la temporalidad a llevarse a cabo este procedimiento, definiendo claramente la población potencial y la población objetivo.
- ✓ Considerar que las agrupaciones no elaboran el plan de negocios, por lo que se debe generar los lineamientos institucionales claros para financiar externamente asesorías para la elaboración del Plan de Negocio de las AEO pertenecientes a la cadena productiva priorizada. Considerando que el registro de los/as consultores/as debe ser público y el representante de la AEO será quien elija a su asesor. Debido a que el 20.2% de las agrupaciones realiza la contratación de un consultor externo y el 73.5% lo elabora el gobierno implementador.
- ✓ El Comité Evaluador debe estar conformado por profesionales externos al gobierno implementador, que demuestren experticia temática, recomendándose el cumplimiento de ciertos requisitos por parte de estos para asegurar su calidad (por ejemplo: años de experiencia realizando evaluación de proyectos) y que sea designado por el gobierno regional, siendo los representantes del gobierno para cada nivel de subgobierno.
- ✓ Dado que el 30.2% del total de agrupaciones planificadas a encuestar se encuentran diluidas o inactivas, es recomendable incluir un criterio de supervivencia y condición de activo para las agrupaciones que busquen postular a los fondos de la estrategia PROCOMPITE; de ese modo, se evitará generar incentivos negativos a la creación de nuevas agrupaciones.
- ✓ El aporte económico de las AEO debería estar ponderada en mayor medida por el criterio de liquidez monetaria en vez de las valoraciones. De este modo, serán ganadoras aquellas agrupaciones que posean la capacidad financiera para invertir y acumular en el corto y largo plazo dado los beneficios obtenidos por la estrategia, logrando obtener una mayor sostenibilidad al negocio. Actualmente, el formato N°10 estipula que el aporte económico en efectivo del AEO no debe ser menor al 10% del monto total de dicho aporte.
- ✓ Establecer mejoras sobre los procedimientos en la etapa de entrega de bienes y servicios de la ejecución de la estrategia, con el objetivo de cumplir con el cronograma establecido por las agrupaciones de productores y no perjudicar su planeamiento productivo.
- ✓ Medir la complejidad de la carga laboral para la agilización de la adjudicación de la estrategia; así como, plantear capacitaciones para el personal de los gobiernos implementadores en los procesos y el uso de SIPROCOMPITE; debido a la alta rotación laboral. Asimismo, conforme a las encuestas realizadas, más del 50% de los gobiernos implementadores declararon tener al menos 3 personas encargadas de ejecutar la estrategia PROCOMPITE.

- ✓ Colocar parámetros para que las AEO soliciten capacitaciones en sus propuestas productivas con un mínimo de horas lectivas, estableciendo test al inicio y final de estas para supervisar los aprendidos, además implementar mecanismos efectivos de monitoreo acerca de la aplicación de los conocimientos técnicos recibidos, para medir su aprendizaje. Asimismo, aplicar capacitaciones más especializadas en relación a la producción del bien que produce la agrupación a fin de incentivar el uso de nuevas tecnologías y técnicas de producción. Adicionalmente, implementar capacitaciones más aplicadas según el crecimiento de la AEO desarrollando temas de gestión empresarial, contabilidad, marketing, según los requerimientos de las agrupaciones y lo que identifique el trabajo de monitoreo y seguimiento del gobierno implementador.
- ✓ El gobierno implementador debe realizar talleres de difusión de PROCOMPITE en donde se mencione la importancia de la formalización y cómo ésta se encuentra ligada al acceso a instrumentos financieros que permitan hacer crecer el negocio. Asimismo, se recomienda mencionar cifras que capturen la atención de los usuarios.
- ✓ En relación a la formalización, si bien no es requisito para postular a PROCOMPITE que las agrupaciones posean RUC, al realizar actividades comerciales deben contar con número de RUC. En la muestra recogida, el 76.4% de las agrupaciones no cuentan con número de RUC, lo cual refleja el gran trabajo pendiente en relación a formalizar la economía local. En ese sentido, se recomienda realizar prácticas de supervisión en la implementación de la intervención, a fin de que las agrupaciones cumplan con los requisitos de ley.
- ✓ La intervención debe considerar la asistencia técnica y gestión empresarial como eje fundamental para brindar sostenibilidad a los bienes y servicios entregados a las agrupaciones ganadoras, dado que no se administran adecuadamente estos beneficios a lo largo del tiempo.
- ✓ Diseñar un sistema de seguimiento y monitoreo de los gobiernos implementadores con el objetivo que puedan asegurar el correcto uso de los bienes y servicios y mostrar los avances de la estrategia.
- ✓ El personal de la DIF o dirección encargada debería realizar periódicamente visitas de supervisión para asegurar el correcto uso de los fondos, la elección independiente de los consultores y los avances sobre la información administrativa que tendrían que emitir los gobiernos implementadores de la estrategia.
- ✓ Se recomienda generar un índice para realizar las visitas de seguimiento, en donde se utilice la data histórica para determinar qué provincias, distritos o centros poblados visitar.
- ✓ A los gobiernos implementadores se recomienda generen un padrón de aquellos AEO que se presentan anualmente al concurso de los fondos públicos de la estrategia PROCOMPITE sea o no adjudicada como ganadora; así como, información de variables claves de la AEO; con la finalidad, de poder diseñar a futuro una evaluación de impacto al tener un grupo de comparación válido.
- ✓ Evaluar que en los planes de negocio se explique con mayor detalle el plan de desarrollo de la asociación con la finalidad de darle mayor énfasis a la asociatividad de los productores contribuir a que este tipo de intervenciones sean sostenibles en el tiempo y no se de asociatividad por oportunismo.

- ✓ Considerar e implementar mecanismos de supervisión y fiscalización de los informes de cierre de las propuestas productivas ganadoras, dado que existe un gran número de planes de negocio que fueron implementados, pero a pesar de los años transcurridos no se encuentran liquidados con el informe de cierre correspondiente, de acuerdo a lo estipulado en la operatividad de la intervención. En contraposición se debe buscar mecanismos para limitar que los gobiernos implementadores sigan solicitando la implementación de nuevas propuestas productivas ganadoras, sin haber tomado en consideración el cierre de las anteriores propuestas. En ese sentido, se podría diseñar incentivos para motivar a los gobiernos implementadores a elaborar el informe de cierre a través de un índice ponderador de buen cumplidor de todas las fases de implementación de la estrategia. Por ejemplo, se puede liberar mayor presupuesto al gobierno implementador que cumpla con desempeñar adecuadamente las fases de ejecución de la estrategia; caso contrario, reducir el 10% del presupuesto para proyectos de los gobiernos implementadores establecido para ejecutar PROCOMPITE a aquellos gobiernos implementadores que no cumplan con ejecutar adecuadamente.
- ✓ Dada la revisión del Formato N°8 relacionado a los requisitos mínimos del plan de negocios preparado por las AEO, no se ve reflejado el componente de reparación o servicio técnico para el buen uso de los bienes que son entregados a las agrupaciones. Asimismo, a través de las actividades de supervisión realizadas durante el proceso de levantamiento de información se observó una problemática particular relacionada a la falta de manejo de los bienes en el mediano plazo, cuando una maquinaria deja de operar debido a fallos técnicos, los productores no realizan las gestiones necesarias para reparar dicho activo, lo cual no permite que la intervención alcance los efectos esperados. En ese sentido, es necesario contemplar temas de mantenimiento y reparación en los planes de negocio que garanticen la sostenibilidad del uso de los bienes recibidos. Una propuesta consistiría en destinar por parte del presupuesto a cofinanciar de la estrategia hacia gastos en reparación y/o mantenimiento en el mediano plazo, mediante sustento documentario y gestiones de supervisión que evidencian el adecuado uso de los bienes entregados a las agrupaciones.

## 5.2 Evaluación de resultados

Los resultados de la evaluación muestran resultados positivos de la estrategia PROCOMPITE. La cadena lógica por lo cual se podrían observar los cambios no mostrarían resultados contradictorios, es decir, la reducción en los costos medios variables mostraría que el proceso productivo se está desarrollando de forma más eficiente al ahorrar por cada uno de las unidades de producción S/ 0.29 soles. Esto tendría relación con el cambio tecnológico esperado por parte de la AEO, ya que al recibir los bienes y servicios de los gobiernos implementadores (insumos, maquinaria y equipos) contarían con una mayor tecnología lo cual permite reducir los costos de producción y mejorar en la eficiencia de los procesos productivos. Adicionalmente, el poder fabricar un mayor número de productos por parte de la agrupación y la demanda que generarían en el mercado por ellos, haría que el nivel de ventas aumente, logrando una variación respecto al momento de adjudicación de 79%. Esto conllevaría que el

costo medio total aumente dado que el aumento de ventas tendría efectos sobre este al demandar más mano de obra y la mayor demanda de productos.

Adicionalmente, el porcentaje de socios/productores que destinan su producción a la comercialización ha sufrido un incremento del 15% respecto al periodo de adjudicación. En este sentido, el porcentaje que los productores destinan a la agrupación es de un 11.7%. Esto explicaría, también, el cambio en las ventas que han sufrido las asociaciones para el año 2018.

Sin embargo, se ve reflejado un decremento en el indicador de la proporción de socios/productores que utilizan los bienes y servicios entregados por la estrategia PROCOMPITE. El resultado del primer indicador se podría deber a una opción personal de cada uno de los socios/productores pertenecientes a la AEO, es decir, que hayan preferido dedicarse a sus actividades individualmente al verse afectados por el uso de los bienes y servicios de la asociación; no obstante, no se podría asegurar esta hipótesis. Asimismo, el que caiga el número de socios de la AEO podría estar directamente correlacionado con el menor número de uso de los beneficios recibidos por parte de cada socio/productor; por lo que, en el largo plazo renunciarían a formar parte de la agrupación

Adicionalmente, algunos de estos resultados podrían resultar contra intuitivos ya que se esperaría que al ser mayores los beneficios de la AEO, el número de socios aumente debido a que el resto de productores independientes vean que la asociatividad genera rentabilidad; por lo que, buscarían unirse a las AEO más rentables; no obstante, el efecto sobre la asociatividad en donde las AEO deberían contar con un mayor número de integrantes (posibles efectos *spillover*) no se ha realizado y ha decrecido en un 10% respecto al periodo anterior. Lo cual dejaría entrever que las asociaciones no estarían funcionando como asociaciones abiertas donde permitirían ingresar a más productores a esta, sino que mantendrían la cantidad inicial de integrantes y solo se permitiría la salida de estos.

Por otro lado, el personal que trabaja en los gobiernos implementadores en la estrategia PROCOMPITE no participa de la ejecución de la intervención, lo cual se podría deber a la alta rotación laboral que existe en los gobiernos implementadores. Asimismo, más del 70% de los gobiernos implementadores designan más del 5% de su presupuesto para la ejecución de la estrategia, aunque los procesos en que llevan a cabo todo el procedimiento de la estrategia PROCOMPITE son a destiempo. Las dos limitaciones más importantes que mencionan los gobiernos implementadores se encuentran la falta de tecnicismo por parte de las agrupaciones y que la mayoría de agrupaciones que existe en la localidad no presentan los planes de negocio para postular a la estrategia.

Por otra parte, el no contar con una base de datos adecuada para el seguimiento y monitoreo de los postulantes a la estrategia y, más aún, para los beneficiarios hace realizar el análisis de la estrategia aumente su complejidad. En este sentido, el trabajo de campo ha mostrado ciertos resultados positivos que no deben de ser sobreestimados ya que podría generar expectativas sobre la intervención; debido a que, no se le puede atribuir los efectos positivos encontrados directamente a la intervención por el sesgo existente (variables observables y no observables que

pueden alterar los resultados). Olvidar este tipo de factores podría hacer creer que la intervención funciona a pesar de sus falencias.

Adicionalmente, se ha realizado un análisis parcial de la estrategia PROCOMPITE, es decir, sobre las AEO que han sido encuestadas en el trabajo de campo. El análisis estará completo y mostrará más argumentos sobre los beneficios de la estrategia al realizar el análisis sobre los gobiernos implementadores y los productores de cada una de las asociaciones entrevistadas. Finalmente, un dato no menor, es que aproximadamente el 30% de las AEO encuestadas no producen como agrupación.

Debido a lo expuesto en esta sección, las recomendaciones que se infieren de la evaluación de resultados son:

- ✓ Se debe de tener la capacidad de sistemas necesaria en cada gobierno implementador como en la dirección encargada de supervisar la estrategia para hacer un correcto trabajo de supervisión; además, de poder generar los indicadores a través de data administrativa, lo cual podría ahorrar los costos de un trabajo de campo futuro.
- ✓ Se deben de realizar capacitaciones a los gobiernos implementadores debido a la alta rotación del personal; con la finalidad, que las personas encargadas de ejecutar la estrategia PROCOMPITE cuenten con el tecnicismo necesario para una buena implementación, aproximadamente 3 trabajadores por gobiernos implementador dejando fuera los *outlier*.
- ✓ Al mostrar resultados positivos la estrategia, se recomienda enmarcar un componente de formalización para las asociaciones a través de incentivos tributarios o monetarios con el objetivo de aumentar la probabilidad de acceso al crédito formal.
- ✓ Se debe de tener en cuenta que la estrategia no está logrando, completamente, los resultados esperados ya que muchas de las asociaciones no funcionan como agrupación, sino que solamente se han beneficiado de la estrategia en la adquisición de maquinaria y equipo.
- ✓ Se recomienda tener un padrón de postulantes con la finalidad de realizar una línea de base que pueda servir en el futuro para hacer una evaluación de impacto de la intervención y medir, realmente, los efectos atribuibles a ésta, quitando los posibles sesgos no observados en este análisis preliminar.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Aramburú, J., Gonzales-Flores, M., Salazar, L. y Winters, P. (2014). Cuando un análisis de corto plazo no es un enfoque cortoplacista: Impacto de la adopción tecnológica agropecuaria en Bolivia. Banco Interamericano de Desarrollo, IDB-WP-539.

Arraíz, I., Calero, C., Jin, S. y Peralta, A. (2015). Planting the seeds: The impact of training on mango producers in Haití. Banco Interamericano de Desarrollo, IDB-WP-610.

Bravo-Ureta, B., Cocchi, H y Solis, D. (2015). Adoption Of Soil Conservation Technologies In El Salvador: A Cross-Section And Over-Time Analysis. Banco Interamericano de Desarrollo. Working Paper: OVE/WP-18/06

Campos Flores, Gerardo (2015). Efectos del programa Aliados sobre la diversificación y asociatividad en comunidades rurales. IV Censo Nacional Agropecuario: Resúmenes de investigaciones, experiencias y lecciones aprendidas. Programa de becas para jóvenes investigadores y tesis de maestría 2014-2015, 262 pp. Lima, SEPIA, 2015.

Dirección Nacional de Planeamiento de Colombia (2011). Evaluación de Impacto Al Programa Agro Ingreso Seguro -AIS-. Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados.

Doner, R. y Schneider, B. (200). Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More Than Others. Business and Politics, Vol. 2, No. 3.

Dvouletý, O. y Blazkova, I. (2019). The Impact of Public Grants on Firm-Level Productivity: Findings from the Czech Food Industry. Sustainability 2019, 1, 4612.

Escobal, J., Ponce, C., Pajuelo, R. y Espinoza, M. (2012). Estudio comparativo de intervenciones para el desarrollo rural en la Sierra Sur del Perú. GRADE, 2012.

Gertler, P., Martinez, S. y Rubio-Codina, M. (2012). Investing Cash Transfers to Raise Long-Term Living Standards. American Economic Journal: Applied Economics 2012, 4(1): 164-192

Gonzales, V., Ibararán, P., Maffioli, A. y Roza, S. (2008). The Impact of Technology Adoption on Agricultural Productivity: The Case of the Dominican Republic. Inter-American Development Bank Office of Evaluation and Oversight Working Paper: OVE/WP-05/09

Ireland, D. R., Hitt, M. A. and Vaidyanath, D. 2002. 'Alliance Management as a Source of Competitive Advantage', Journal of Management, 28(3), 353-446.

Maffioli, A y Mullally, C. (2014). The Impact of Agricultural Extension for Improved Management Practices: An Evaluation of the Uruguayan Livestock Program". Banco Interamericano de Desarrollo, IDB-WP-485.





Ley N° 29337. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 24 de marzo de 2009.

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). Evaluación de resultados de la ejecución y operación de las iniciativas de negocios PROCOMPITE que iniciaron su ejecución en los años 2010, 2011 y 2012. Consultoría elaborada en mayo del 2015. Lima.

Ministerio de la Producción (2015). Guía para la Gestión e Implementación de PROCOMPITE en Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. Elaborada por Unidad Técnica de PROCOMPITE.

NORC (2012). Impact Evaluation of the Farmer Training and Development Activity in Honduras". University of Chicago.

Reglamento de la Ley que establece Disposiciones para apoyar la Competitividad Productiva aprobado mediante Decreto Supremo N° 103-2012-EF. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 27 de junio del 2012.

Rossi, Martin (2013) Integración de Pequeños Productores a la Cadena Vitivinícola. UCAR – Área de Control de Gestión. 2013

Rondot, P., Collion, M.-H., (2001). Agricultural Producers Organizations: Their Contribution to Rural Capacity Building and Poverty Reduction. The World Bank, Washington, DC.

Ruben, R. y Van Der Berg, F. (2001). Nonfarm Employment and Poverty Alleviation of Rural Farm Households in Honduras. Journal World Development. Vol 29. N° 3.

Salazar, L., Aramburu, J., Gonzales-Flores, M. y Winters, P. (2015). Seguridad Alimentaria y Productividad Impactos de la Adopción Tecnológica en Pequeños Agricultores de Subsistencia en Bolivia. Banco Interamericano de Desarrollo, IDB-WP-567.

Satyasai, K. J. S. (2012). Access to Rural Credit and Input Use: An Empirical Study. Agricultural Economics Research Review, 25, 461-471.

Tjernström, E., Toledo, P. y Carter, M. (2013). Identifying the Impact Dynamics of a Small-Farmer Development Scheme In Nicaragua. Oxford University Press on behalf of the Agricultural and Applied Economics Association.

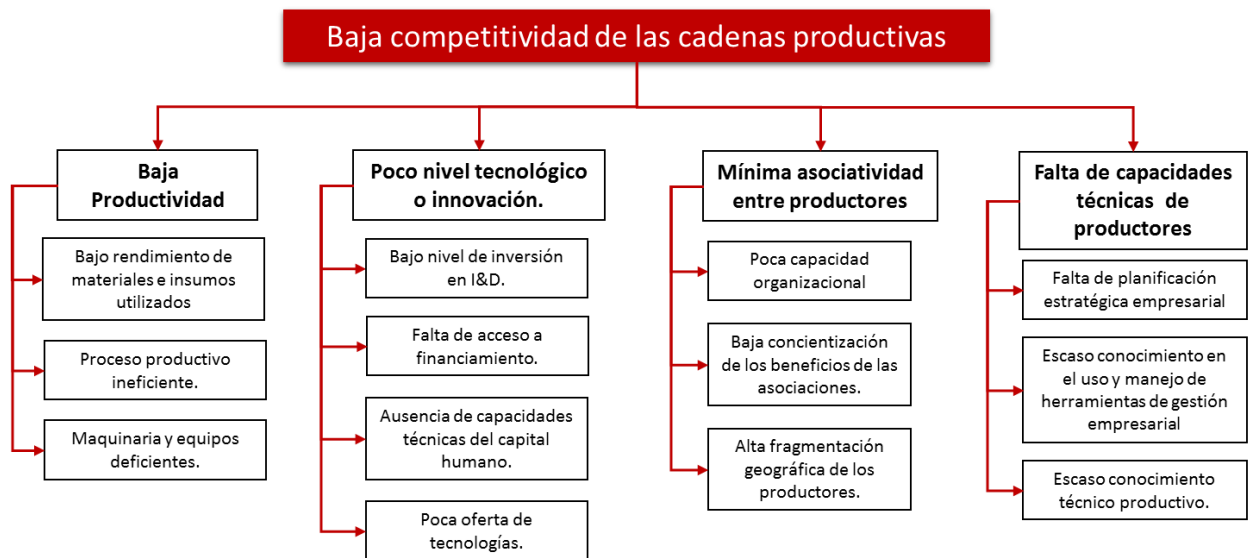


## VIII. ANEXOS

### Anexo 1:

De la revisión de literatura y la experiencia recogida durante la preparación de este estudio, se considera que la baja competitividad es ocasionada por cuatro (4) causas directas, y que, a partir de estas, existen catorce (14) causas indirectas de los problemas identificados (Gráfico 32).

Gráfico 32: Árbol de problemas de la estrategia PROCOMPITE



Elaboración: OEI-PRODUCE

A partir del árbol de problemas se construyó un árbol en el que se plantean los objetivos que la estrategia sigue para solucionar el problema central, incluyendo un análisis de los medios considerados para alcanzar su solución (Gráfico 33).

**Gráfico 33: Árbol de objetivos de la estrategia PROCOMPITE**



Elaboración: OEI-PRODUCE

## Anexo 2:

**Cuadro 24: Definición de los indicadores de resultado**

Resultado	Indicador	Objetivo	Método de cálculo	Fuente
Inmediato	Porcentaje socios/productores que utilizan los bienes o servicios brindados a las AEO	Capacidad de uso de los bienes entregados por la estrategia	Valor promedio de las preguntas P55_1 (año de adjudicación) y P55_2 (año 2018)	Encuesta AEO: P55
	Costo medio variable de las AEO	Medir qué cambios en el costo medio variable ha ocurrido en las AEO ganadoras de la estrategia PROCOMPITE	División entre el valor de la suma de todos los costos variables/ suma de la cantidad de productos elaborados para la venta en el año de adjudicación y en el año 2018	Encuesta AEO: P81 y P82
	Costo medio total de las AEO	Medir qué cambios en el costo medio total ha ocurrido en las AEO ganadoras de la estrategia PROCOMPITE	División entre el valor de la suma de todos los costos de producción/ suma de la cantidad de productos elaborados para la venta en el año de adjudicación y en el año 2018	Encuesta AEO: P81 y P82
Intermedio	Porcentaje de producción de los productores/socios destinada a la comercialización	Medir cuánto de la producción de los productores/socios es destinado a la comercialización debido a que podría explicar el aumento de las ventas	Valor promedio de las preguntas p67a (año de adjudicación) y p67b (año 2018)	Encuesta Productor: P67
	Valor de ventas anuales de la AEO	Ver la evolución del nivel de ventas de la agrupación	Suma del total de ventas en el año de adjudicación (P81C) y valor del total de ventas en el año 2018(P81F)	Encuesta AEO: P81
Final	Promedio de nuevos socios/productores de la AEO	Medir la dinámica de asociatividad de las AEO mediante el aumento del número de socios de las AEO	Valor promedio de las preguntas P54B_1 (año de adjudicación) y P54C_1 (año 2018)	Encuesta AEO: P54

Fuente: Encuesta a los GI, AEO y productores  
Elaboración: OEI-PRODUCE

Anexo 3:

**Cuadro 25: Distribución de beneficiarios y del tamaño de la muestra de los beneficiarios a nivel de distritos, provincias y departamentos**

REGION	PROVINCIA	DISTRITO	AEO (asociaciones)
APURIMAC	AYMARAES	LUCRE	1
APURIMAC	ANDAHUAYLAS	PACUCHA	1
APURIMAC	COTABAMBA	COTABAMBAS	1
CUSCO	CALCA	CALCA	1
CUSCO	CANCHIS	MARANGANI	1
CUSCO	CHUMBIVILCAS	SANTO TOMAS	1
CUSCO	CHUMBIVILCAS	VELILLE	1
CUSCO	CUSCO	CUSCO	1
CUSCO	ESPINAR	CONDOROMA	1
CUSCO	ESPINAR	COPORAQUE	4
CUSCO	ESPINAR	ESPINAR	1
CUSCO	ESPINAR	PALLPATA	1
CUSCO	LA CONVENCION	ECHARATE	2
CUSCO	LA CONVENCION	QUELLOUNO	2
CUSCO	PAUCARTAMBO	PAUCARTAMBO	1
CUSCO	URUBAMBA	CHINCHERO	1
CUSCO	URUBAMBA	URUBAMBA	1
HUANCAVELICA	ANGARAES	LIRCAY	1
HUANCAVELICA	ANGARAES	SAN ANTONIO DE ANTAPARCO	1
HUANCAVELICA	HUANCAVELICA	HUANCAVELICA	1
HUANCAVELICA	HUANCAVELICA	YAULI	2
HUANCAVELICA	TAYACAJA	ACOSTAMBO	1
HUANCAVELICA	TAYACAJA	PAZOS	1
HUANUCO	AMBO	SAN RAFAEL	1
HUANUCO	LEONCIO PRADO	MARIANO DAMASO BERAUN	2
<b>TOTAL</b>			<b>32</b>

 Fuente: Base de datos PROCOMPITE- DIF  
 Elaboración: OEI-PRODUCE

## Anexo 4:

**Cuadro 26: Distribución de la muestra de los Gobiernos Implementadores**

Nº	REGIÓN	GOBIERNO IMPLEMENTADOR
1	APURIMAC	GR DE APURIMAC
2	CUSCO	MP DE CALCA
3	CUSCO	MD DE YANATILE
4	CUSCO	GR DE CUSCO
5	CUSCO	MP DE CANCHIS
6	CUSCO	MD DE CHAMACA
7	CUSCO	MD DE COLQUEMARCA
8	CUSCO	MD DE LIVITACA
9	CUSCO	MP DE CHUMBIVILCAS
10	CUSCO	MD DE VELILLE
11	CUSCO	MP DE CUSCO
12	CUSCO	MD DE SAN JERONIMO
13	CUSCO	MD DE SANTIAGO
14	CUSCO	MD DE COPORAQUE
15	CUSCO	MD HUAYOPATA
16	CUSCO	MD DE MARANURA
17	CUSCO	MD DE MEGANTONI
18	CUSCO	MD DE OCOBAMBA
19	CUSCO	MD DE PICHARI
20	CUSCO	MD DE QUELLOUNO
21	CUSCO	MD DE KIMBIRI
22	CUSCO	MD DE VILCABAMBA
23	CUSCO	MD DE VILLA KINTIARINA
24	CUSCO	MD DE CHALLABAMBA
25	CUSCO	MD DE COLQUEPATA
26	CUSCO	MP DE PAUCARTAMBO
27	CUSCO	MD DE MACHUPICHU
28	CUSCO	MD DE OLLANTAYTAMBO
29	CUSCO	MP DE URUBAMBA
30	HUANCAVELICA	GR DE HUANCAVELICA
31	HUANCAVELICA	MP DE HUANCAVELICA
32	HUANCAVELICA	MD DE HUANDO
33	HUANCAVELICA	MD DE YAULI
34	HUANUCO	GR DE HUANUCO
35	HUANUCO	MD DE JOSE CRESPO Y CASTILLO

Fuente: Base de datos PROCOMPITE- DIF  
Elaboración: OEI-PRODUCE



## Anexo 5: Listado de indicadores

- ✓ Porcentaje de AEO que reciben bienes y servicios en buen estado
- ✓ Porcentaje socios/productores que utilizan los bienes o servicios brindados a las AEO
- ✓ Porcentaje de AEO que recibieron capacitaciones en el marco de la estrategia PROCOMPITE
- ✓ Porcentaje de producción que pasa por un proceso de transformación de las AEO
- ✓ Costo medio variable de la AEO
- ✓ Costo medio total de la AEO
- ✓ Porcentaje de producción de la AEO destinada a la comercialización
- ✓ Porcentaje de AEO que desarrollan nuevos productos
- ✓ Valor de activos de la AEO
- ✓ Valor de ventas anuales de la AEO.
- ✓ Porcentaje de AEO que acceden a nuevos mercados
- ✓ Número de nuevos clientes que posee la AEO.
- ✓ Porcentaje de AEO con RUC.
- ✓ Porcentaje de AEO con acceso a crédito formal
- ✓ Productividad AEO
- ✓ Ingresos promedio de cada socio/productor de la AEO
- ✓ Número de nuevos socios/productores de la AEO
- ✓ Ingresos promedio del hogar de los socios/productores de las AEO
- ✓ Número de trabajadores permanentes en la AEO

**EL PERÚ PRIMERO**

**MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN**


Calle Uno Oeste N° 060, Urb Córpac - San Isidro

Central Telefónica: 616 2222

[www.produce.gob.pe](http://www.produce.gob.pe)

 /minproduccion

 @minproduccion

 producegob

 minproduccion