



Políticas públicas de desarrollo productivo para pequeños productores rurales

César Fuentes
Christiam Medina
Mercy Rojas
Nilton Silva



esan
ediciones

**Políticas públicas de desarrollo productivo
para pequeños productores rurales**

Políticas públicas de desarrollo productivo para pequeños productores rurales

César Fuentes • Christiam Medina • Mercy Rojas
Nilton Silva



ESAN/Cendoc

FUENTES, César ; MEDINA, Christiam ; ROJAS, Mercy ; SILVA, Nilton
Políticas públicas de desarrollo productivo para pequeños productores rurales. –
Lima : Universidad ESAN, 2015. – 162 p. – (Serie Gerencia para el
Desarrollo ; 45)

POLÍTICA PÚBLICA / DESARROLLO RURAL / PRODUCTIVIDAD /
PEQUEÑAS EXPLOTACIONES AGRÍCOLAS / ASOCIACIONES DE
PRODUCTORES / ESTUDIOS DE CASOS / PERÚ / LA LIBERTAD

HN350 Z9F84

ISBN 978-612-4110-38-2

**Políticas públicas de desarrollo productivo para pequeños
productores rurales**

Serie Gerencia para el Desarrollo 45

ISSN de la serie: 2078-7979

© César Fuentes, Christiam Medina, Mercy Rojas, Nilton Silva, 2015

© Universidad ESAN, 2015

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, febrero del 2015

Tiraje: 80 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la

Biblioteca Nacional del Perú N.º 2015-02224

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA Y EDICIÓN

Juan Carlos Soto

CORRECCIÓN DE ESTILO

Santiago Soberón

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

Impreso en el Perú / Printed in Peru

Índice

Introducción	13
Capítulo 1. Marco conceptual y legal sobre el desarrollo productivo del entorno rural	17
1. Los pequeños productores rurales en el Perú	17
2. Definición de desarrollo productivo y su relación con el desarrollo de los países	25
3. Marco legal del desarrollo productivo de los pequeños productores rurales en el Perú	29
3.1. La Ley para el Fortalecimiento de las Cadenas Productivas y Conglomerados (Ley 28846)	30
3.2. Ley de Reconversión Productiva Agropecuaria (Ley 29736)	32
3.3. Estrategia Nacional de Desarrollo Rural	33
3.4. Ley que Establece Disposiciones para Apoyar la Competitividad Productiva (Procompite, Ley 29337)	33
Capítulo 2. Metodología de la investigación	37
1. Motivación y preguntas sobre el tema de investigación	37
2. Importancia y contribución	38
3. Alcance y limitaciones	40
4. Metodología de investigación	41
4.1. Enfoque de proceso	42
4.2. Enfoque de resultado: modelo de control de negocio	42

Capítulo 3. Programas de apoyo al desarrollo productivo de los pequeños productores rurales en el Perú	49
1. Business Solution to Poverty-Technoserve (TNS)	49
2. El modelo de intervención de Technoserve	50
2.1. Apoyo en preinversión	51
2.2. Apoyo en inversión	52
2.3. Apoyo en posinversión	52
3. Casos de éxito del modelo de Technoserve	53
3.1. Proveedores de hortalizas, Ghana	53
3.2. Apoyo a las cadenas productivas de cacao y café en el departamento de San Martín, Perú	54
4. Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA)	58
5. Principales funciones de los centros de servicios económicos (CSE) del PRA	59
5.1. Apoyo en preinversión	60
5.2. Apoyo en inversión	61
5.3. Apoyo en posinversión	61
6. Casos de éxito del modelo del proyecto PRA	62
6.1. Caso Áncash	62
6.2. Caso Ayacucho	64
7. Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (Prosaamer)	67
7.1. Apoyo en preinversión	68
7.2. Apoyo en inversión	69
7.3. Apoyo en posinversión	70
8. Casos de éxito del modelo de Prosaamer	71
8.1. Producción, transformación y articulación comercial del chocolate de taza Shilico	71
8.2. Fortalecimiento del manejo productivo y comercialización de granjas familiares avícolas en el distrito de Mórrope	73
9. Programa de Compensaciones para la Competitividad (Agroideas)	75
9.1. Apoyo en preinversión	76
9.2. Apoyo en inversión	76
9.3. Apoyo en posinversión	76
9.4. Análisis de proceso del programa Agroideas	77

10. Proyecto de Fortalecimiento de los Activos, Mercados y Políticas para el Desarrollo Rural de la Sierra Norte	82
10.1. Apoyo en preinversión	84
10.2. Apoyo en inversión	84
10.3. Apoyo en posinversión	84
11. Proyectos de Inversión Pública de Apoyo al Desarrollo Productivo (SNIP Productivo)	85
11.1. Apoyo en preinversión	86
11.2. Apoyo en inversión	86
11.3. Apoyo en posinversión	87
12. Sistematización de los programas de apoyo al desarrollo productivo de los pequeños productores rurales en el Perú	87
12.1. Technoserve	87
12.2. Proyecto PRA	89
12.3. Prosaamer	89
12.4. Agroideas	89
12.5. Proyecto Sierra Norte	89
12.6. SNIP Productivo	90
Capítulo 4. Proceso de implementación de Procompite y su evaluación en la Asociación Cruz de las Flores	91
1. El proceso de implantación de Procompite	92
1.1. Recursos de Procompite	93
1.2. Tipos de planes de negocio que pueden recibir apoyo	93
1.3. Fases del Procompite	94
1.4. De los operadores privados	96
1.5. Características importantes de Procompite	97
2. Análisis del avance en la implantación de Procompite	98
2.1. Gobiernos regionales y locales que ejecutaron Procompite (a enero del 2013)	98
2.2. Aprobación de Procompite por gobiernos regionales y locales	99
2.3. Financiamiento de Procompite por sector y cadena productiva	100
2.4. Ejecución de Procompite, según presupuestos institucionales	102

3. Evaluación del caso de Procompite implementado en el distrito de Coporaque, provincia de Espinar, Cusco	104
4. Evaluación del caso de Procompite implementado en la Municipalidad Distrital de Echarate, provincia de La Convención, Cusco	106
5. Proceso de implementación y evaluación del Procompite en la Asociación Cruz de las Flores	112
5.1. Análisis del Procompite en la Asociación Cruz de las Flores	117
5.2. Evaluación del Procompite en la Asociación Cruz de las Flores	123
Capítulo 5. Modelo de control de negocios de Procompite y sus costos	137
1. Evaluación comparativa de resultados de los casos analizados	137
2. Sistematización de propuestas de mejora para Procompite	139
2.1. Identificación de ideas de negocios a partir de potencialidades (Technoserve, Proyecto PRA)	139
2.2. Elaboración, evaluación y ejecución del plan de negocio (Technoserve, Prosaamer)	140
2.3. Articulación con el mercado (Proyecto PRA)	140
2.4. Acompañamiento permanente en la gestión del negocio (Technoserve)	141
2.5. Soporte técnico especializado para el proceso de producción (Technoserve, Sierra Norte)	141
3. Recomendaciones al modelo actual de Procompite	142
3.1. Principios complementarios al modelo de política de apoyo al desarrollo productivo de pequeños productores	142
3.2. Facilitar la participación de operadores especializados en las intervenciones de apoyo al desarrollo productivo de pequeños productores (Prosaamer)	143
3.3. Registro único de productor y sistema de seguimiento de las intervenciones de apoyo al desarrollo productivo (Technoserve, Proyecto PRA)	144
3.4. Definir tasas de descuento específicas por tipo de negocio (Procompite)	145

4. Los costos de implementar el nuevo modelo de Procompite	145
4.1. Meta, costos y supuestos de la estimación	145
4.2. Descripción del proceso de estimación	146
Conclusiones y recomendaciones	150
1. Conclusiones	150
2. Recomendaciones	154
Bibliografía	155
Sobre los autores	161

Introducción

Los pequeños productores rurales en el Perú desarrollan mayoritariamente actividades agropecuarias y enfrentan diferentes problemas que limitan su desarrollo productivo, como es su escaso enfoque empresarial, el bajo acceso a fuentes de financiamiento, insuficientes capacidades técnicas, entre otros. Esto ha motivado el desarrollo de diferentes políticas de intervención pública que buscan revertir esta situación negativa mediante asistencia técnica, capacitación, cofinanciamiento de planes de negocio, etc.

Una de estas políticas es la Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva (Procompite), que posibilita a los gobiernos regionales y locales cofinanciar planes de negocio para mejorar la competitividad de los pequeños productores rurales. En el periodo 2009-2012 se han aprobado más de S/. 240 millones con este fin. Sin embargo, no se registran evaluaciones respecto de los resultados alcanzados.

La presente investigación tiene como objetivo general tratar sobre la problemática de los pequeños productores rurales en el Perú, pues se analiza la política de intervención pública para su desarrollo productivo a través del planteamiento de un modelo de control de negocios para Procompite. Este análisis, por sus particularidades, lleva a desarrollar los siguientes objetivos específicos de este trabajo: analizar el entorno y contexto del desarrollo productivo de los pequeños productores rurales en el Perú, evaluar comparativamente los resultados de Procompite con otras intervenciones

aplicadas y proponer mejoras a la ejecución de Procompite como política de intervención pública para los pequeños productores rurales.

De esta manera, la investigación consta de cinco capítulos. En el primero se presenta el análisis del entorno rural de los pequeños productores rurales del Perú, así como su nivel productivo. También se presentan enfoques teóricos sobre el desarrollo productivo rural en relación con el desarrollo agrícola en otras partes del mundo. Por último, se analiza el marco legal de las políticas de apoyo al desarrollo de los pequeños productores rurales en el Perú.

En el segundo capítulo, además de presentar la motivación y contribución del trabajo, así como sus alcances y limitaciones, se describe la metodología de investigación, que consiste en un estudio y análisis de caso, con la que se busca evaluar la implantación de Procompite y determinar las mejoras recomendables luego de evaluar y comparar los procesos y resultados de diferentes modelos exitosos de intervención de apoyo al desarrollo productivo de los pequeños productores rurales.

Con la finalidad de comprender el entorno de la investigación, en el tercer capítulo se estudian los diversos programas de apoyo al desarrollo productivo de pequeños productores rurales. Previa descripción general y sobre la base del ciclo de proyectos, preinversión, inversión y posinversión, se analizan las fortalezas y debilidades de cada modelo. Además, se presenta un caso de cada programa, bajo la construcción de un indicador estandarizado con el cual comparar los resultados obtenidos por cada programa.

En el cuarto capítulo se analiza y evalúa el proceso de implementación de Procompite, presentando sus principales características, así como los avances alcanzados a la fecha en el país, en cuanto a montos de cofinanciamiento aprobados, número de beneficiarios, entre otros datos. Además, se presentan dos casos de aplicación del programa de asistencia, con la construcción de su indicador estandarizado. Para evaluar los resultados de un caso de ejecución de Procompite, se realizó una visita de campo para entrevistar a la Asociación Cruz de las Flores, beneficiarios de Procompite desarrollada por la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, en La Libertad. Se describe el proceso seguido, las características

del apoyo recibido y se evalúan el proceso y los resultados conseguidos por Procompite.

Este caso de éxito se comparó con otras intervenciones similares desarrolladas en el Perú, como son Technoserve, el Proyecto PRA y Prosaamer. La evaluación se realizó con el “ratio de resultado” calculado para cada caso analizado, que es un ratio de “ingresos incrementales” sobre la “inversión total”, con el que se puede medir el retorno de la inversión utilizada en un plan de negocio. En esta parte, se sistematiza la evaluación en una matriz, que contiene las fortalezas y debilidades del proceso. Esta evaluación hace posible el análisis del proceso de Procompite y su comparación con otros programas, para identificar los aspectos que deben mejorar.

En el quinto capítulo, se propone el modelo de control de negocios diseñado a partir de las evaluaciones y análisis de casos que evidencian la efectividad de modelos de apoyo a pequeños productores rurales y que tienen elementos comunes en el modelo actual de Procompite y de las demás intervenciones analizadas. El modelo de control de negocios postula que los impactos atribuibles a una intervención deben considerar solo el efecto cantidad, descontando las repercusiones de las variaciones en los precios. Con ello, se presentan las recomendaciones de mejora a Procompite y se estima el costo de la ejecución de este programa con las mejoras propuestas. Por último, la investigación ha desarrollado una metodología de estimación de este importante indicador, denominándolo Ratio Real de Evaluación de Casos (RREC), que se convierte en un importante instrumento de control de los resultados del plan de negocio durante la etapa de elaboración y evaluación.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1

Marco conceptual y legal sobre el desarrollo productivo del entorno rural

En este capítulo se presenta un análisis de la situación de los pequeños productores rurales en el Perú, así como de los enfoques teóricos y el marco legal de las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo del sector agrícola rural. Se estudian tanto los principios como los objetivos en los cuales se enmarcan las intervenciones, incluido Procompite.

1. Los pequeños productores rurales en el Perú

El producto bruto interno (PBI) del sector agropecuario peruano representa el 7.2% del PBI nacional (BCRP, 2012). El número de productores agropecuarios en el Perú, en el año 2012, llegó a 2'260,973, que equivale al 7.5% de la población nacional y el 55.7% de la PEA rural y el 14.7% de la PEA nacional ocupada (INEI, 2011, 2012).

El 63.9% (1'444,530) de los productores agropecuarios se encuentra en la sierra y son pequeños productores rurales (ver cuadro 1.1), cuyas unidades agropecuarias en un 81.8% son menores a 5 hectáreas, del total de 2'213,506 unidades agropecuarias existentes en el país. En promedio, la superficie que conduce cada productor agropecuario es de 3.3 hectáreas. Los pequeños productores rurales en el Perú carecen de un enfoque empresarial en el desarrollo de sus actividades, en vista de que en el 2012 el 99.4% fueron personas naturales y un 0.6%, personas jurídicas (Cenagro, 2012).

Cuadro 1.1. *Número de productores agropecuarios en el Perú*

Región natural	Cantidad	En porcentajes
Sierra	1'444,530	63.9
Costa	357,561	15.8
Selva	458,882	20.3
Total	2'260,973	100.0

Fuente: Cenagro, 2012.

En el 2012, el ingreso real promedio per cápita mensual en el ámbito rural en la costa fue de S/. 503.2, en la sierra de S/. 353.0 y en la selva de S/. 390.8, por debajo del ingreso real promedio nacional que fue de S/. 790.6 (INEI, 2007-2012).

La PEA nacional ocupada es de 15'307,000 personas y la PEA rural es de 4'056,000, que representa el 26.5% de la PEA nacional (INEI, 2011). Entonces, los productores agropecuarios representan el 55.7% de la PEA rural ocupada y el 14.7% de la PEA nacional ocupada.

Los agricultores peruanos son fundamentalmente rurales y la mayoría vive en la sierra. En la sierra rural vive el 36.7% de los pobres y el 59.8% de los pobres extremos. Por tanto, un agricultor que vive en la sierra tiene altas probabilidades de ser pobre (Peru Opportunity Fund, 2011; Cenagro, 2012).

En el cuadro 1.2 se observa que la tierra es el principal activo de los productores agropecuarios; este en su mayoría está constituido por pequeñas unidades agropecuarias (hasta 5 hectáreas), que suman 1'811,000 hectáreas; es decir, el 81.8% del total.

Cuadro 1.2. *Número de unidades agropecuarias entre 1994 y 2012*

Unidades agropecuarias	Cantidad	En porcentajes
Pequeñas (menores o iguales a 5 hectáreas)	1'811,000	81.8
Resto (más de 5 hectáreas)	402,506	18.2
Total	2'213,506	100.0

Fuente: Cenagro, 2012.

La superficie agrícola no trabajada de las unidades agropecuarias es de 774,882 hectáreas, en cuanto a las razones, en un 48.9% se manifestó la falta de agua y en un 24.1% se atribuyó a la falta de crédito (ver cuadro 1.3). La superficie no trabajada representa el 2.0% del total de la superficie

agrícola nacional que es de 38'742,465 hectáreas y esta última equivale al 30.1% del territorio nacional.

Cuadro 1.3. *Superficie no trabajada en el Perú*

Razones por la que no serán sembradas más tierras agrícolas	Total	En porcentajes
Falta de agua	378,912	48.9
Falta de semilla	32,491	4.2
Falta de crédito	186,386	24.1
Falta de mano de obra	87,867	11.3
Por salinidad, erosión o mal drenaje	38,654	5.0
Consiguió trabajo en otra actividad	5,752	0.7
Robo	2,096	0.3
Por terrorismo	355	0.0
Por desastre natural	14,481	1.9
Otra razón	27,888	3.6
Total	774,882	100.0

Fuente: Cenagro, 2012.

La mayoría de los productores agropecuarios en el país son personas naturales, pequeños productores que representan el 99.4% del total de predios, en tanto que las personas jurídicas solo alcanzan al 0.6% (ver cuadro 1.4), entre las que destacan la organización la comunidad campesina, la sociedad anónima cerrada y la comunidad nativa. Esta situación muestra el escaso desarrollo empresarial de los pequeños productores, quienes al realizar sus actividades como personas naturales, no acceden a las ventajas de ser personas jurídicas.

Cuadro 1.4. *Condición jurídica de los productores agropecuarios en el Perú*

Región natural	Total	En porcentajes	Persona natural	En porcentajes	Condición jurídica	En porcentajes
Costa	357,561	15.8	354,295	15.8	3,266	22.9
Sierra	1'444,530	63.9	1'435,657	63.9	8,873	62.2
Selva	458,882	20.3	456,750	20.3	2,132	14.9
Total	2'260,973	100.0	2'246,702	100.0	14,271	100.0

Fuente: Cenagro, 2012.

Se registra también un total de 166,000 personas que recibieron asistencia técnica, capacitación y asesoría empresarial para la producción agrícola; le sigue en orden de importancia la brindada para la ganadería, que es el 4.4% del total de productores agropecuarios. En asesoría en negocios y comercialización se capacitó a 8,000 productores (Cenagro, 2012).

En cuanto a los créditos, uno de cada diez productores agropecuarios ha solicitado uno. El 65.7% de los créditos fue otorgado por instituciones financieras locales y el 34.3% por Agrobanco, banca múltiple y otras fuentes de financiamiento. En el cuadro 1.5 se ve que el 44.2% de los créditos otorgados por las instituciones financieras locales correspondió a cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), el 55.8% a las cooperativas, cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC) y Edpymes. De los créditos otorgados por la banca nacional, el 58.6% corresponde a la banca múltiple y el 41.4% a Agrobanco.

Cuadro 1.5. *Número de créditos otorgados a los productores agropecuarios por las instituciones financieras*

Fuente de financiamiento	Cantidad (en miles)	En porcentajes
Instituciones financieras locales	127.7	100.0
Cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC)	56.4	44.2
Cooperativas	24.7	19.3
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	24.2	19.0
Edpymes	22.4	17.5
Banca nacional	42.8	100.0
Banca múltiple	25.1	58.6
Agrobanco	17.7	41.4
Otros	24.0	100.0
ONG	7.4	30.8
Prestamistas	3.9	16.3
Empresas no financieras*	9.4	39.2
Otras fuentes	3.3	13.8

* Incluye: molinos/desmotadoras, habilitadores, comerciantes y empresa textil.

Fuente: Cenagro, 2012.

El 74% de los productores agropecuarios del país destina su crédito a la adquisición de insumos para la producción y el 9% a la compra de maquinaria pesada/equipo y herramientas. Asimismo, del total de productores beneficiados con créditos, el 37.9% reside en la costa, 36.9% en la sierra y 25.2% en la selva. La utilización de los créditos para la adquisición de insumos para la producción se concentra en la costa (44.7%), la compra de maquinaria pesada/equipo en la sierra (44.2%) y la compra de herramientas en la selva (52.7%) (Cenagro, 2012).

Luego, según el cuadro 1.6, se registraron 19,980 productores agropecuarios que solicitaron un préstamo o crédito para la actividad agrícola o

pecuaria, pero no lo obtuvieron por falta de garantías (43.7%), por no tener título de propiedad de la tierra (14.8%), por incurrir en incumplimiento de pago de créditos anteriores (5.6%), entre otros.

Cuadro 1.6. *Número de productores que solicitaron un crédito pero que no lo obtuvieron*

Razón	Total	Costa	Sierra	Selva
Por falta de garantía	8,724	1,371	4,178	3,175
Incumplimiento de no pagar créditos anteriores	1,124	303	466	355
Por no tener el título de propiedad de la tierra	2,956	508	1,258	1,190
Otros	7,176	1,211	3,770	2,195
Total	19,980	3,393	9,672	6,915

Fuente: Cenagro, 2012.

En cuanto a las actividades complementarias que realizan los productores agropecuarios del país, el 40.7% de ellos, es decir 913,602, complementa sus ingresos con otras actividades (ver cuadro 1.7). Trabajan en agricultura, ganadería y pesca 454,500 (49.7%) de ellos, mientras que en comercio 154,600 (16.9%).

Además, en el cuadro 1.8 se observa que el 29.5% de los productores agropecuarios siembra cultivos porque son de poco gasto; el 45.9% siembra el mismo cultivo. Solo el 1.1% de productores sigue recomendaciones de técnicos y el 11% razones de mercado seguro. Además, únicamente el 5% de los productores siembra el producto por el precio que obtuvo en la campaña anterior.

Cuadro 1.8. *Razones para sembrar los cultivos en el Perú*

Razón principal para sembrar determinados cultivos	Región natural			Total
	Costa	Sierra	Selva	
Por el precio del producto en la campaña anterior	14,821	29,310	44,672	88,803
Mercado asegurado	45,059	47,256	118,282	210,597
Siempre siembra el mismo cultivo	85,512	623,477	147,795	856,784
Por el abastecimiento de agua	20,816	20,583	2,158	43,557
Por recomendaciones de técnicos	6,646	5,310	5,947	17,903
Son cultivos de poco gasto	86,088	367,673	97,707	551,468
Son cultivos de menor periodo vegetativo	12,740	30,319	13,372	56,431
Otra	7,560	25,097	10,394	43,051
Total	279,242	1'149,025	440,327	1'868,594

Fuente: Cenagro, 2012.

Cuadro 1.7. Productores que buscan conseguir ingresos en otras actividades

Región natural	Total	En agricultura, ganadería y pesca	En comercio	En fabricación de prendas de vestir/otros	En construcción	En restaurantes y hoteles	En transporte	Otra actividad
Costa	153,354 (100.0%)	83,121 (54.2%)	27,416 (17.9%)	2,882 (1.9%)	10,811 (7.0%)	1,878 (1.2%)	10,551 (6.9%)	16,695 (10.9%)
Sierra	565,605 (100.0%)	243,565 (43.1%)	105,329 (18.6%)	16,010 (2.8%)	103,942 (18.4%)	8,181 (1.4%)	24,441 (4.3%)	64,137 (11.3%)
Selva	194,643 (100.0%)	127,828 (65.7%)	21,866 (11.2%)	1,798 (0.9%)	15,371 (7.9%)	2,106 (1.1%)	9,802 (5.0%)	15,872 (8.2%)
Total	913,602 (100.0%)	454,514 (49.7%)	154,611 (16.9%)	20,690 (2.3%)	130,124 (14.2%)	12,165 (1.3%)	44,794 (4.9%)	96,704 (10.6%)

Fuente: Cenagro, 2012.

Del bajo porcentaje de productores que siembran por recomendación de técnicos se evidencia el limitado acceso de los productores a servicios de asistencia técnica y capacitación. También se puede deducir que los productores siembran por costumbre o porque solo tienen experiencia en cultivar el mismo producto y no reaccionan a los cambios de precio.

El 40.7% de los productores agropecuarios deja de trabajar en agricultura durante el año para conseguir otros ingresos y el 59.3% depende de los ingresos generados en sus unidades agropecuarias (ver cuadro 1.9). Es decir, la mayoría de productores depende únicamente de los ingresos que genera la actividad agropecuaria. Esta situación los hace vulnerables a cualquier evento adverso, como una mala campaña agrícola, un cambio climático adverso, la ocurrencia del fenómeno de El Niño, entre otros.

Cuadro 1.9. *Productores peruanos agropecuarios con otra actividad*

Durante el año deja de trabajar en su unidad agropecuaria para conseguir otros ingresos	Región natural			Total
	Costa	Sierra	Selva	
Sí	153,354	565,605	194,643	913,602
No	200,941	870,052	262,107	1'333,100
Total	354,295	1'435,657	456,750	2'246,702

Fuente: Cenagro, 2012.

El 76.5% de los productores agropecuarios considera que la actividad no le genera suficientes ingresos para atender sus gastos (ver cuadro 1.10). Esto explica por qué dejan de trabajar en su unidad agropecuaria durante el año para conseguir otros ingresos. El 23.5% respecto del total de productores del país indica que la actividad agropecuaria produce suficiente dinero para atender sus gastos.

Cuadro 1.10. *Pobreza subjetiva en el Perú*

La actividad agropecuaria le produce suficientes ingresos para atender sus gastos	Región natural			Total
	Costa	Sierra	Selva	
Sí	98,062	306,096	124,245	528,403
No	256,233	1'129,561	332,505	1'718,299
Total	354,295	1'435,657	456,750	2'246,702

Fuente: Cenagro, 2012.

Relacionando la actividad de los pequeños productores rurales con la pobreza, se evidencia que la mayoría de los pobres desarrolla actividades vinculadas con la agricultura, pesca y minería (54%). De esta manera, en

el cuadro 1.11 se ve que este porcentaje se incrementa a 79.6% en la PEA de pobreza extrema; mientras que la PEA no pobre que labora en esta actividad representa el 17.8%.

Cuadro 1.11. *PEA ocupada en el Perú entre el 2007-2012*

Condición de pobreza y ramas de actividad	Años (en porcentajes)			
	2009	2010	2011	2012
Pobre				
Agricultura/pesca/minería	54.7	55.6	56.0	54.0
Resto de actividades	45.3	44.4	44.0	46.0
Pobre extremo				
Agricultura/pesca/minería	81.9	81.1	82.3	79.6
Resto de actividades	18.1	18.9	17.7	20.4
Pobre no extremo				
Agricultura/pesca/minería	48.0	47.6	48.7	46.7
Resto de actividades	52.0	52.4	51.3	53.3
No pobre				
Agricultura/pesca/minería	15.5	16.0	17.8	17.8
Resto de actividades	84.5	84.0	82.2	82.2

Fuente: INEI, 2009, 2010, 2011, 2012.

En el año 2009, la tasa de pobreza rural fue de 60.3%, cifra que llega al 70% en los departamentos de la sierra. Por tanto, la tasa de pobreza rural está por encima de la tasa de pobreza nacional. Asimismo, la PEA rural que vive de la agricultura alcanza el 70%, es decir, que de cada 10 personas que trabajan en la zona rural, 7 lo hacen en agricultura (Descó, 2011).

Según el cuadro 1.12, el porcentaje de hogares que se dedican a la actividad agropecuaria es de 21.6% del total nacional, en la sierra el 53.1%, selva el 49.1% y costa 21.8%. El sector agropecuario es una de las actividades más importantes en la economía de los hogares rurales que se encuentran en pobreza, además sigue siendo una de las principales fuentes de ingresos familiares.

Cuadro 1.12. *Hogares que se dedican a la actividad agropecuaria en el Perú*

Indicadores	Región natural			Nacional
	Costa	Sierra	Selva	
Porcentaje de hogares que se dedican al agro	21.8	53.1	49.1	21.6

Fuente: INEI, 2009.

En el cuadro 1.13 se observa que el ingreso familiar per cápita mensual en el país, durante el 2012, fue de S/. 790.6 y en las zonas rurales de la costa, de S/. 503.2; sierra S/. 352.0; y selva S/. 390.8. Los ingresos en las zonas rurales están por debajo del ingreso familiar nacional y del correspondiente a las zonas urbanas.

Cuadro 1.13. *Ingreso real promedio per cápita mensual en el Perú (en nuevos soles)*

Dominio	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Costa rural	386.2	435.4	457.9	475.2	522.6	503.2
Sierra rural	238.2	264.6	301.7	320.9	331.5	352.0
Selva rural	276.3	295.4	283.7	331.8	380.8	390.8

Nota. En nuevos soles constantes con base en el año 2012 según los precios de Lima Metropolitana.
Fuente: INEI, 2007-2012.

Se puede decir hasta acá que los pequeños productores rurales enfrentan actualmente limitaciones en su desarrollo productivo, puesto que las dificultades para acceder a asistencia técnica y capacitación, su escaso enfoque empresarial o el limitado acceso al crédito les impiden mejorar sus procesos productivos y, por ende, obtener más ingresos.

Estas dificultades representan desventajas para su desarrollo productivo respecto de los productores ubicados en otras zonas; además, afectan sus niveles de ingresos y perennizan su situación de pobreza. Por ello, se hace necesario que los pequeños productores rurales tengan mecanismos de apoyo focalizado y especializado para revertir su situación actual.

2. Definición de desarrollo productivo y su relación con el desarrollo de los países

El desarrollo productivo es:

El estado de desarrollo alcanzado por una persona, que le permite generar ingresos dignos y sostenibles en el tiempo, producto de una combinación más eficiente de factores de producción de su propiedad, que le permiten colocar en algún mercado sus bienes o servicios producidos y permiten de manera ininterrumpida un círculo virtuoso de acumulación y reproducción de su capital (Silva, 2013).

Se agrega al respecto que:

... cuando se mencionan políticas o instrumentos de desarrollo productivo, estos están referidos a acciones que buscan que el individuo convierta a una determinada actividad económica como una fuente de ingresos principal, dentro de las reglas de una economía de mercado, para lo cual requiere de la capitalización de sus activos físicos e intangibles (Silva, 2013).

Asimismo,

... el desarrollo de estas políticas resulta para muchos países como imprescindibles, dado que permiten a las personas convertirse en agentes económicos activos que ofrecen bienes y servicios al mercado. Y como agentes económicos activos, permiten activar la dinámica económica que permite la producción y el intercambio de bienes y servicios, que se traduce en una mayor capacidad de un país para alcanzar mejores niveles de desarrollo (Silva, 2013).

Sobre la importancia de la articulación para el desarrollo productivo existen al menos dos factores centrales para explicar por qué es necesario complementar las políticas públicas orientadas a facilitar y promover el acceso a los mercados con la indispensable articulación entre los distintos actores (Cepal, 2007):

- Primero, la evidencia de que la creación de espacios de cooperación entre firmas estimula la generación de ventajas competitivas y externalidades que contribuyen a consolidar y acelerar los procesos de modernización de las empresas.
- Segundo, la importancia creciente de las restricciones financieras que acotan el margen de acción de las políticas productivas. Estas restricciones impulsaron la progresiva incorporación de esquemas asociativos en los programas de fomento como una manera de responder a la necesidad de reducir los costos operativos de los programas, al distribuir el costo fijo de las actividades de apoyo entre un número mayor de beneficiarios, aumentando así su eficiencia.

Los principales instrumentos utilizados por los programas de fomento a la articulación productiva en América Latina son subsidios, apoyo técnico, apoyo fiscal y crédito (Cepal, 2007).

- Subsidios: recursos no reembolsables destinados a financiar las acciones emprendidas por las empresas beneficiarias en un plan de mejora. En general, esos recursos tienen tres características que se repiten en casi todos los programas: (a) son parciales, es decir, cubren tan solo un porcentaje variable de los gastos efectuados por los beneficiarios, (b) están restringidos a ciertos ítems y generalmente excluyen a activos, mano de obra y materia prima, y (c) se asignan por un tiempo determinado o por un número limitado de veces.
- Apoyo técnico a la articulación: conjunto de actividades desarrolladas por profesionales independientes y orientadas a apoyar la generación y consolidación de un proyecto colectivo.
- Apoyo fiscal: condiciones impositivas favorables asociadas al desarrollo de proyectos colectivos.
- Crédito: condiciones especiales de acceso a recursos financieros, generalmente vinculadas a la incorporación de maquinarias o al desarrollo de activos.

La mayoría de los programas combinan más de un instrumento, aunque el subsidio no financiero y la asistencia técnica son los más comunes.

Sin embargo, las estrategias de desarrollo productivo difieren según las condiciones de cada país y se requiere establecer prioridades en la estrategia, que significa concentrar los recursos en eliminar cuellos de botella al desarrollo productivo, en contraposición a la alternativa de abordar una lista larga de problemas. Caso contrario, el sector productivo de los países se estanca en una situación por debajo de sus reales posibilidades de crecimiento. Por tanto, se hace necesario potenciar las intervenciones para el desarrollo productivo, a fin de activar estos canales de desarrollo a través de políticas que fomenten el aprovechamiento de sus posibilidades de crecimiento (Hausmann, Rodrik, & Velasco, 2005).

Para el caso del Perú, la intervención del Estado con el propósito de mejorar la competitividad y la producción debe orientarse al mercado, a la coordinación de esfuerzos y a la dotación de un entorno favorable. Es decir, la intervención estatal directa bien puede concentrarse en la búsqueda especializada de nuevos productos o en la acción también especializada de

coordinar la interacción de los agentes productivos, con la visión de incorporar al mercado a los productores que por ahora no se pueden insertar competitivamente en él (Valenzuela, 2012).

En este contexto, se proponen los siguientes lineamientos de política para promover la productividad y competitividad (Hausmann, Rodrik, & Velasco, 2005).

- a) *Un mecanismo para organizar el diálogo con el sector privado.* El objetivo es que desde el sector público se promueva el debate sistemático entre los agentes económicos para identificar los cuellos de botella que restringen el desarrollo productivo y proponer soluciones a fallas de coordinación y ausencia de insumos públicos específicos.
- b) *Un procedimiento presupuestario nuevo que facilite la respuesta del gobierno.* Consiste en la creación de un presupuesto centralizado para proveer el insumo público requerido (innovación, certificación, asociatividad, etc.). Este ayudaría a superar la dispersión de programas de desarrollo productivo en diferentes entidades, generaría sinergias y facilitaría un orden estratégico. Un presupuesto centralizado también permite la introducción del Presupuesto por Resultados, lo que es fundamental para resolver el problema de incentivos.
- c) *Un nuevo procedimiento de monitoreo para disciplinar la selección de proyectos a la vez que se difunden las lecciones aprendidas.* El monitoreo y evaluación deben servir al sistema para generalizar sus éxitos pero también para detectar y aprender de sus errores. El monitoreo ayudaría al uso más eficiente de los recursos e incentivaría la consecución de objetivos, al destacar y generalizar los éxitos.

También, plantean que las intervenciones para el desarrollo productivo guarden mayor relación con la identificación de nuevos productos e industrias (cadenas productivas) que pueden desarrollarse en un país.

En cuanto a lineamientos de política y las intervenciones, el Estado es un actor central en la promoción del desarrollo productivo. En el Perú, se pasó de una estrategia de intervención en los años ochenta, caracterizada por ser centralizada, integral y sin participación de la comunidad, a una estrategia de intervención en los años noventa basada en un enfoque de

demanda que apuntaba a minimizar algunas fallas de mercado, sin embargo adolecía del sentido de integralidad (Trivelli & Escobal, 2009). Frente a ello, se recomiendan cuatro elementos para las nuevas intervenciones por implantar:

- Sentido de integralidad y complementariedad, teniendo en cuenta el territorio donde son aplicadas.
- Tendencia a minimizar las fallas de mercado.
- Continuidad de una visión participativa de la intervención.
- Un diseño estratégico que exija que los proyectos deben ser validados antes de ampliar su escala y ámbito de intervención.

La intervención del Estado se vuelve necesaria y relevante, si se considera que el ingreso per cápita de los hogares que se dedican al agro en la sierra es menor respecto del promedio nacional y el porcentaje de hogares que se dedican a la actividad agropecuaria es mayor en esta región. Asimismo, los hogares rurales que muestran menores niveles de pobreza son aquellos que diversifican sus ingresos en agropecuarios y no agropecuarios, o son trabajadores independientes y a la vez reciben un salario. Además, los menos pobres del medio rural son quienes logran especializarse, y en esta coyuntura aprovechan los precios favorables de varios productos agropecuarios (Banco Mundial, 2008).

De acuerdo con lo anterior, se puede indicar que le corresponde a cada Estado intervenir para contribuir al desarrollo de su país mediante el diseño y ejecución de intervenciones para el desarrollo productivo de pequeños productores rurales.

3. Marco legal del desarrollo productivo de los pequeños productores rurales en el Perú

En esta parte se analizan las leyes y planes que se han aprobado en el país como política de apoyo al desarrollo productivo, bajo un enfoque de cadenas productivas.

3.1. La Ley para el Fortalecimiento de las Cadenas Productivas y Conglomerados (Ley 28846)

Esta ley tiene por objeto promover el diálogo, la cooperación y la organización empresarial entre los actores económicos y las instituciones públicas, privadas y académicas, en beneficio de la competitividad.

Las disposiciones de la norma dictan que:

- El ámbito de aplicación alcanza a todas las fases productivas, comerciales y de servicios en que intervienen las cadenas productivas y los conglomerados.
- Se define como cadena productiva (ver figura 1.1) al sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generan valor, alrededor de un bien o servicio. Comprende, como se muestra en la ilustración siguiente, las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y el consumo final en los mercados internos y externos (Ley 28846, 2006).
- Se define como conglomerados a una concentración de empresas en un espacio geográfico, orientadas a la producción y/o comercialización de bienes o servicios alrededor de un sector o actividad económica principal, las cuales se interrelacionan entre sí, comparten rasgos comunes y una visión de futuro. Asimismo, desarrollan relaciones de cooperación y competencia e interactúan con una serie de agentes importantes para la competitividad nacional, regional y local, e instituciones representativas del sector público, privado y de la sociedad civil de manera articulada (Ley 28846, 2006).
- Todos los programas del sector público nacional, regional y local brindarán, a cuenta de su presupuesto, apoyo a los actores económicos de las cadenas productivas y conglomerados.
- Las entidades públicas promoverán la constitución de fondos concursables para financiar la elaboración y ejecución de los planes de negocio de actores económicos en sus diferentes fases de desarrollo.
- El Estado reconocerá los compromisos de competitividad que se celebren entre los actores económicos y las entidades públicas.

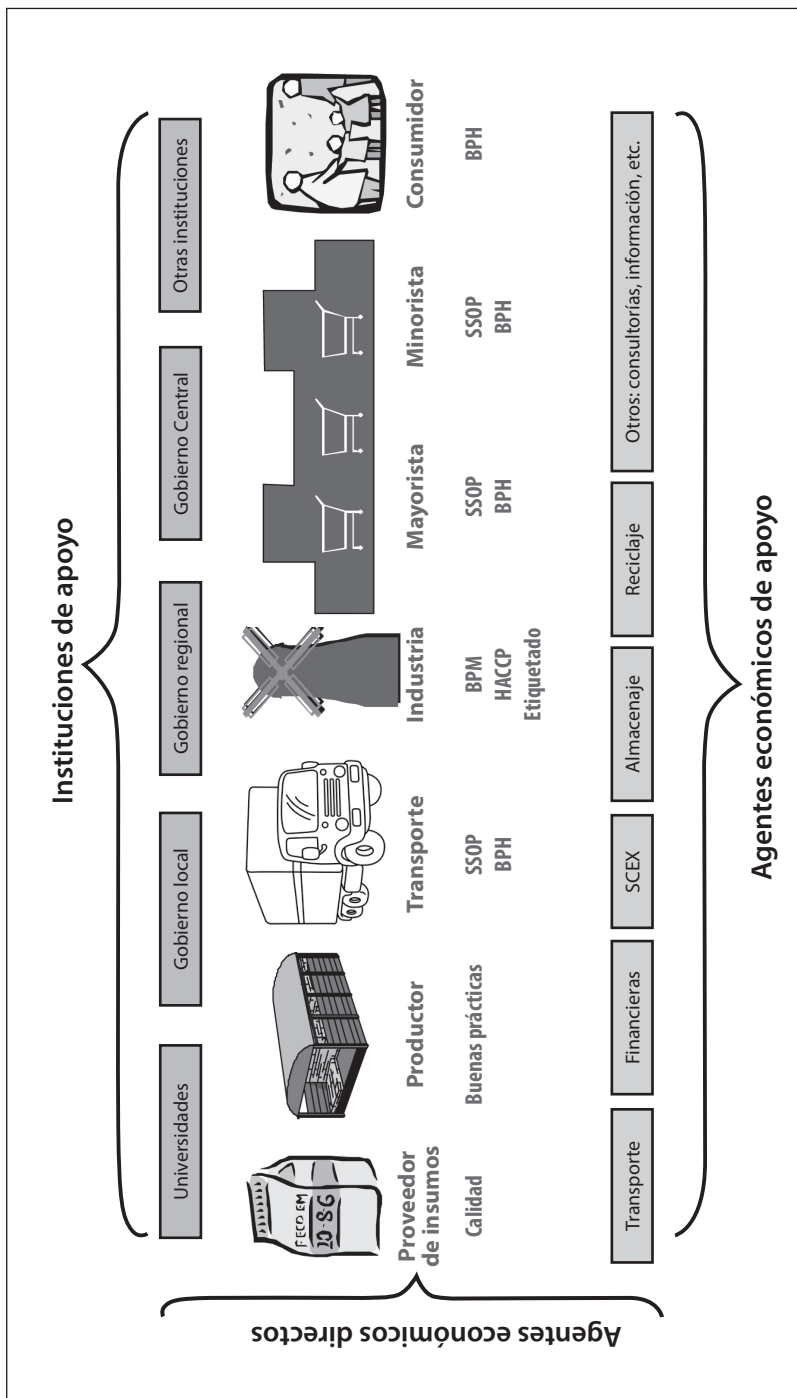


Figura 1.1. Estructura de una cadena productiva

Fuente: MEF, 2012.

- La participación pública deberá estar acorde con la disposición constitucional del rol subsidiario del Estado y con la búsqueda de la eficiencia en la asignación de recursos.

3.2. Ley de Reversión Productiva Agropecuaria (Ley 29736)

Esta ley tiene como objetivo fundamental innovar y agregar valor a la producción mediante la utilización de sistemas tecnológicos en las cadenas productivas.

La ley promoverá el desarrollo del sector agropecuario en forma sostenible, incrementará la producción y la competitividad agropecuaria sobre la base de las potencialidades productivas con las que cuentan las distintas regiones del país. De igual modo, optimizará las actividades de comercialización interna y externa de los principales productos agropecuarios y promoverá la seguridad alimentaria (Ley 29736, 2011).

La reversión productiva agropecuaria es el cambio o transformación voluntaria hacia una producción agropecuaria diferente a la actual; se aplica a través de programas y proyectos de reversión productiva promovidos y ejecutados por el Estado, en los tres niveles de gobierno (Ley 29736, 2011).

Este proceso tiene cuatro tipos de componentes: de inversión, de tecnología, de comercialización y de evaluación, los que se aplican en forma integral o parcial en función del tipo de cultivo, el área de extensión y la capacidad productiva que corresponda a cada programa o proyecto, según lo determine cada órgano responsable (Ley 29736, 2011).

El Ministerio de Agricultura y Riego (Minag) formula y aprueba el Plan Nacional de Cultivos sobre la base de las potencialidades y prioridades productivas nacionales y regionales, que sirve de referente obligatorio para la aplicación y ejecución de los programas y proyectos de reversión productiva agropecuaria en sus diferentes niveles.

Los gobiernos regionales definen y aprueban el o los productos bandera de mayor potencialidad y rentabilidad de su región, y también ponen en marcha la ejecución de programas o proyectos pilotos de reversión productiva agropecuaria (Ley 29736, 2011).

Los gobiernos regionales y locales pueden aplicar los recursos que perciben por concepto de canon, sobrecanon, regalías y otras transferencias presupuestales teniendo en consideración las leyes que regulan estas materias, para destinarlos al financiamiento, cofinanciamiento y ejecución de programas o proyectos de inversión productiva.

3.3. Estrategia Nacional de Desarrollo Rural

Esta estrategia tiene por objetivo impulsar el desarrollo humano en el espacio rural con criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental; y equidad y democratización de las decisiones locales (Presidencia del Consejo de Ministros, 2004). Son nueve los lineamientos estratégicos de política que se presentan a continuación:

- 1) Impulsar una economía rural competitiva, diversificada y sostenible.
- 2) Promover el acceso a activos productivos para los grupos rurales.
- 3) Proveer adecuada y suficiente infraestructura económica en apoyo de la producción rural.
- 4) Proveer servicios dirigidos a mejorar la calidad de vida de la población rural y las alternativas de empleo.
- 5) Promover y fomentar el manejo sostenible y la conservación de los recursos naturales y proteger el patrimonio ambiental y cultural.
- 6) Impulsar una gestión integral de prevención, mitigación y rehabilitación en la producción e infraestructura rural.
- 7) Promover las capacidades del poblador rural y el capital social en el campo.
- 8) Promover la inclusión social.
- 9) Auspiciar el cambio institucional que cree condiciones para el desarrollo rural.

3.4. Ley que Establece Disposiciones para Apoyar la Competitividad Productiva (Procompite, Ley 29337)

Dada la existencia de proyectos de inversión pública, que por su naturaleza intrínseca son de carácter privado empresarial y que tienen un gran impacto sobre las economías regionales, muchas veces los gobiernos regionales y locales los tratan de incorporar bajo la estructura de un proyecto dentro

del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), a pesar de que no es el canal apropiado (Ministerio de Economía y Finanzas, MEF, 2012).

Debido a ello y al alcance limitado de la inversión privada en las distintas zonas del país, surge la iniciativa de buscar alternativas viables de apoyo a las actividades y proyectos de carácter empresarial productivo existentes en las distintas regiones del país.

A propósito, bajo la premisa de que para lograr un desarrollo económico sostenido en el tiempo no solo son importantes los megaproyectos promovidos o realizados por los organismos estatales, sino que estos necesitan ser complementados con iniciativas empresariales de menor y mediana escala, fue necesario crear un marco normativo que promueva el desarrollo productivo.

El 25 de marzo de 2009, se publicó la Ley 29337, Ley que Establece Disposiciones para Apoyar la Competitividad Productiva (Procompite). Procompite busca mejorar la competitividad de cadenas productivas y, con este fin, autoriza a los gobiernos regionales y locales a realizar concursos para el cofinanciamiento de propuestas productivas a agentes económicos organizados (AEO) con cargo al 10% de sus presupuestos de inversiones (Procompite, 2012).

El objetivo principal es apoyar las iniciativas empresariales de alto potencial en todas las regiones del Perú, por tanto, los gobiernos regionales y locales juegan un papel fundamental para su desarrollo, con el apoyo del Ministerio de la Producción (Produce) y el MEF.

Objetivo de la ley

Según Procompite (2012), el objetivo de la ley es:

Mejorar la competitividad de cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología. Se considera, además la transferencia de equipos, maquinaria, infraestructura, insumos y materiales en beneficio de agentes económicos organizados exclusivamente en zonas donde la inversión privada sea insuficiente para lograr el desarrollo competitivo y sostenible de la cadena productiva.

Consideraciones generales de Procompite

- El programa de iniciativas de apoyo a la competitividad productiva (Procompite) es ejecutado mediante procesos concursables por los gobiernos regionales y locales (municipalidades provinciales y distritales).
- No pueden considerar la entrega directa de dinero a los beneficiarios ni gastos de operación y mantenimiento.
- La normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) no es aplicable a Procompite.
- Los Procompite son autorizados hasta el plazo máximo de dos años.
- Los gobiernos regionales y locales deben informar, dentro del plazo máximo de 15 días hábiles, al MEF sobre los Procompite que autoricen.
- Los gobiernos regionales y locales pueden emplear hasta un 10% de los recursos presupuestados para los gastos destinados a proyectos para financiar los Procompite. Se exceptúan las fuentes de financiamiento de operaciones oficiales de crédito y donaciones y transferencias.
- Los Procompite se autorizan y ejecutan dentro de los principios de eficiencia, eficacia y complementariedad a la inversión privada y pueden ser financiados por más de un gobierno regional y local.

No se deben duplicar iniciativas en el mismo ámbito de influencia o localización geográfica ni autorizarse iniciativas que tengan los mismos objetivos o modalidad de intervención de otras iniciativas o programas ya autorizados.

De acuerdo con lo anterior, son considerados pequeños productores rurales principalmente quienes desarrollan actividades agropecuarias, los mismos que enfrentan diferentes problemas que limitan su desarrollo productivo.

Por ejemplo, desarrollan sus actividades con un bajo enfoque empresarial, puesto que la gran mayoría lo realiza como personas naturales y no como personas jurídicas. Además acceden con dificultad a fuentes de

financiamiento, lo que hace necesario desarrollar mecanismos de apoyo con los que puedan acceder a asistencia técnica, capacitación, cofinanciamiento de planes de negocio, entre otros.

El Perú cuenta con un marco legal para desarrollar estas iniciativas de apoyo al desarrollo productivo, como son la Ley de Cadenas Productivas, Estrategias de Desarrollo Rural, así como la Ley de Procompite, que faculta a los gobiernos regionales y locales para cofinanciar planes de negocio para mejorar la competitividad de los pequeños productores rurales.

2

Metodología de la investigación

En este capítulo se presentan la motivación y preguntas de la investigación, la importancia y contribución de este trabajo, los alcances y limitaciones, así como la metodología de investigación, la misma que busca evaluar la ejecución de Procompite y determinar, mediante el análisis de caso, las mejoras recomendables a la luz de la evaluación de otros modelos de intervención exitosos.

1. Motivación y preguntas sobre el tema de investigación

La situación descrita en el capítulo anterior ha justificado la existencia de diferentes programas de apoyo al desarrollo de los pequeños productores peruanos (Silva, 2011), como son el Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra (Aliados), el Proyecto Corredor Puno-Cusco, el Proyecto Fortalecimiento de los Activos, Mercados y Políticas para el Desarrollo Rural de la Sierra Norte y Sierra Sur, el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes), el Programa de Compensaciones para la Competitividad (Agroideas), el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo (Fondoempleo), el Proyecto de Alivio a la Pobreza (Proyecto PRA), el Business Solution to Poverty (Technoserve), entre otros, con objetivos, modelos de intervención y resultados distintos según la encuesta sobre programas de apoyo al desarrollo productivo.

La Ley de Procompite, en vigencia desde el año 2009 (Ley 29337) como parte de una política de intervención pública para el desarrollo productivo en ámbitos rurales, permite a los gobiernos regionales y locales la creación de fondos concursables para el cofinanciamiento de iniciativas productivas (planes de negocio) de los pequeños productores rurales. En el año 2012 se aprobaron más de S/. 240 millones para la creación de estos fondos (Procompite, 2012).

Conocedores de este contexto, el presente trabajo trata de analizar la implementación de la Ley de Procompite y evaluar los resultados alcanzados en favor de los pequeños productores rurales, con el fin de proponer mejoras a la referida ley como respuesta a las siguientes preguntas sobre el planteamiento del problema de investigación:

- ¿Existe un modelo de control de negocio en la ejecución de la Ley de Procompite (Ley 29337) como una política de intervención para el desarrollo productivo de pequeños productores rurales en el Perú?
- ¿Cuál es el entorno actual de los pequeños productores rurales en el Perú?
- ¿Cuáles son los resultados de Procompite y de otras intervenciones para el desarrollo productivo de pequeños productores rurales en el Perú?
- ¿Requiere mejoras el actual modelo de implementación de la Ley de Procompite (Ley 29337) como una política de intervención pública para el desarrollo productivo de pequeños productores rurales?

2. Importancia y contribución

Nuestra investigación es importante porque desarrolla un modelo de control de negocio para Procompite con el cual evaluar la efectividad de las intervenciones para el desarrollo productivo de pequeños productores rurales en el Perú; de ese modo se diferencian los factores que explican cada uno de los resultados alcanzados en los diferentes modelos de intervención.

De esta manera, se aportará una metodología estándar de evaluación de las intervenciones para comparar los resultados alcanzados en la ejecución

de cualquier plan de negocio, mediante el uso del Ratio Real de Evaluación de Casos (RREC, efecto cantidad). La importancia de este ratio es que considera resultado de una intervención el “efecto cantidad” y discrimina el “efecto precio”. Es decir, que una intervención puede generar ventas incrementales de los productores, pero estas se deben en parte al crecimiento en los precios y, por otra, al crecimiento en la cantidad del producto vendido. El ratio únicamente mide el crecimiento en la cantidad y no considera el efecto de la variación en los precios, que se estima es una mejor medida de los resultados de las intervenciones.

Con la herramienta anterior se logra comparar los diferentes modelos de intervención, evaluando sus características particulares que se rescatan para complementar el modelo de intervención de Procompite y mejorar sus resultados.

De esta manera, se contribuirá con el desarrollo de un modelo de control de negocio que hará posible el mejoramiento de las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo de los pequeños productores rurales en el Perú, con el fin de reducir la persistencia de existentes problemas en las intervenciones públicas actuales, como son:

- Inexistencia de un modelo de intervención en materia de desarrollo productivo de pequeños productores rurales (Valenzuela, 2012).
- Demandas insatisfechas de servicios de apoyo al desarrollo productivo de acuerdo con su ciclo productivo y de vida de las actividades económicas, principalmente en sus inicios, donde requiere mayor apoyo (Valenzuela, 2012).
- Desviación de objetivos en las intervenciones o fondos existentes, debido a la falta de seguimiento y evaluación estándar e independiente de las intervenciones, por lo que no se pueden comparar los resultados alcanzados (Valenzuela, 2012).

Otra contribución importante de esta investigación es que se propició el acercamiento entre el director ejecutivo de Technoserve para el Perú y el director nacional de Procompite, durante una reunión acordada en las instalaciones del Ministerio de Economía y Finanzas, en la que se expuso el modelo de intervención de Technoserve y la importancia de aplicar el control y seguimiento desde la etapa inicial del negocio hasta la etapa final

del mismo, acompañando a los productores como mínimo en dos campañas, para asegurar la sostenibilidad y éxito del programa.

Con esta reunión se buscó que Procompite no solo contemple la transferencia de activos, sino que, a través de su normativa, posibilite la incorporación de operadores privados como Technoserve para asegurar el seguimiento y control de sus intervenciones así como la medición de sus resultados.

3. Alcance y limitaciones

El alcance de la investigación comprende los pequeños productores rurales en el Perú, de tal modo que se analizan programas públicos y privados cuya población objetivo es preponderantemente rural. Además, el análisis se limita a intervenciones en los niveles primarios de producción y comercialización.

Debe considerarse que nuestro estudio se reduce a los aspectos de apoyo al mejoramiento de las actividades productivas de los pequeños productores rurales mediante la transferencia y adopción de tecnología. Por consiguiente, se ocupa de los modelos de apoyo de las intervenciones dirigidas a los pequeños productores rurales para mejorar sus procesos de producción y, por ende, sus resultados económicos, y no así de la infraestructura externa con que deben contar las actividades productivas, como puede ser el caso de inversiones en carreteras, electrificación, telefonía u otros.

Las limitaciones de la investigación se listan a continuación:

- Escasa información sistematizada sobre programas de apoyo al desarrollo productivo de pequeños productores rurales. Se accedió a informes de trabajos de campo, ayudas memoria, hojas de cálculo con información de fuente primaria no publicadas, de recolección esporádica (no periódica), ni adecuadamente sistematizada.
- No hay información estandarizada sobre evaluación de programas de apoyo al desarrollo productivo de pequeños productores rurales. Los reportes de información respecto de este tipo de programas son diversos y responden a diferentes formatos e indicadores.

- Son pocos los programas de apoyo al desarrollo productivo que cuentan con evaluaciones de impacto y líneas de base que incorporen indicadores económicos, contables y financieros; en su mayoría, se centran en indicadores sociales. Otros programas aún no han sido evaluados, incluso, como el caso de la Ley de Procompite que no cuenta con un sistema de seguimiento.
- Las intervenciones analizadas carecen de una tasa de descuento para realizar el descuento de los flujos de caja de los planes de negocio, salvo el caso de Procompite, que define una tasa de descuento del 10% para todo tipo de planes de negocio.

De acuerdo con los objetivos, alcances y limitaciones descritos, la presente investigación busca evaluar si la aplicación actual de la Ley de Procompite requiere integrar instrumentos validados para mejorar los resultados de las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo de pequeños productores rurales, considerando que el análisis se focaliza en los procedimientos y resultados internos del proceso productivo desarrollado por los pequeños productores rurales y no en los factores de su entorno.

4. Metodología de investigación

Para realizar la investigación, inicialmente se buscó información sobre el entorno de los productores rurales en el Perú y referente a políticas de intervenciones públicas.

Luego, se identificaron las intervenciones para el desarrollo productivo en el ámbito rural efectuadas en el país y se analizaron casos de éxito de estas intervenciones, cuyo común denominador es el uso del plan de negocio como instrumento de intervención. Con este fin se entrevistó a los encargados de estos programas y se aplicó una encuesta para sistematizar las diferentes intervenciones, su evaluación y la posterior comparación de los resultados obtenidos.

En seguida, se centró el análisis en Procompite; se sostuvo una entrevista y reuniones de trabajo con su coordinador nacional, quien proporcionó información pormenorizada de las visitas de campo que la Unidad Técnica de Procompite del MEF ejecutó en el 2012.

Se evaluaron los resultados exitosos de planes de negocio ejecutados por las intervenciones de Technoserve, Proyecto PRA, Prosaamer y de Procompite, utilizando para ello el “ratio de evaluación” que se describe más adelante. Así, se trató de determinar los casos de ejecución exitosa de los planes de negocio y de identificar los elementos que explicaban estos resultados distintivos.

En el proceso, se analizaron tres casos de Procompite: los de Coporaque y Echarate, que tuvieron magros resultados, y el de la Asociación Cruz de las Flores, que obtuvo resultados sobresalientes. Entonces, para evaluar el caso exitoso de Procompite y encontrar los elementos que explicaran su buen desempeño, se visitó el lugar de su ejecución y se entrevistó a los beneficiarios y a los actores institucionales que desarrollaron esta iniciativa en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. El objetivo era determinar qué diferenció a Procompite en la Asociación Cruz de las Flores de los otros procesos.

Para sistematizar la evaluación realizada, se adoptó el enfoque de proceso y de resultado, que se describe a continuación.

4.1. Enfoque de proceso

Para aplicar este enfoque, se establece un proceso de intervención que sigue la ejecución de planes de negocio de pequeños productores rurales, ordenados en tres fases: la fase de preinversión, de inversión y la de posinversión. Estas comprenden el ciclo de proyectos que utiliza el SNIP, adecuado a los sistemas administrativos del Estado peruano a partir del ciclo de vida de proyectos planteado por el Project Management Body of Knowledge, que abarca el inicio, la planificación, la ejecución y el cierre de proyecto.

En estas tres fases se evalúa la aplicación de Procompite y de las intervenciones similares analizadas, para identificar fortalezas y debilidades con las cuales plantear mejoras a los procesos que optimicen los resultados alcanzados.

4.2. Enfoque de resultado: modelo de control de negocio

Para aplicar este enfoque, se define primero un “ratio nominal de evaluación de casos” con el cual comparar los resultados de los planes de negocio

ejecutados con cofinanciamiento de Procompite o de otra intervención para el desarrollo productivo de pequeños productores rurales. Las fórmulas de este ratio se muestran a continuación:

$$Rn = VP / I$$

Donde:

Rn: Ratio nominal de evaluación de casos

VP: Valor presente de ventas incrementales nominales

I: Inversión

Como se observa, este ratio se construye a partir de dos valores. El numerador del ratio es el valor actual de las “ventas incrementales nominales” atribuido al plan de negocio ejecutado y el denominador corresponde a la inversión total del plan de negocio. Este ratio hace posible determinar qué intervención ofrece mayor éxito relativo respecto de las demás intervenciones.

Las “ventas incrementales nominales” se componen a partir de la determinación del ingreso anual incremental atribuible al plan de negocio, el cual se considera constante en el tiempo, a fin de constituir un flujo de ingresos anuales constantes al infinito, que se actualiza a su valor actual mediante una perpetuidad.

Sin embargo, el ratio anterior no recoge exactamente la contribución de una intervención, dado que tiene el efecto total de cantidad y precio. Por este motivo, con la finalidad de tener una medida más adecuada de la contribución atribuible a cualquier intervención, se consideró necesaria la formulación de un segundo ratio denominado ratio real de evaluación de casos, que se estima mediante la siguiente fórmula:

$$Rn = Rq \times FC$$

Donde:

Rn: Ratio nominal de evaluación de casos (efecto total)

Rq: Ratio real de evaluación de casos (efecto cantidad)

FC: Factor de corrección

Es preciso realizar esta corrección, a fin de descontar del efecto total (ratio nominal de evaluación de casos), el efecto precio (ratio precio de evaluación de casos) y quedar con el efecto cantidad (ratio real de evaluación de casos), que es la medida real del efecto atribuible a la intervención que se analice.

En otras palabras, son las ventas incrementales en cantidad de productos lo que se puede atribuir a una intervención, dado que constituye una variable que está bajo su control. Sin embargo, las ventas incrementales producto de la variación de los precios no son atribuibles a la intervención, debido a que corresponde a una variable del mercado que no es controlada por la intervención.

El factor de corrección se estima a partir del precio del producto al inicio de la intervención dividido entre el precio del producto al final de la intervención, tal como se muestra en la siguiente fórmula:

$$FC = P_0 / P_n$$

Donde:

FC: Factor de corrección

P₀: Precios al inicio de la intervención

P_n: Precios al final de la intervención

Finalmente, el ratio precio de evaluación de casos se estima mediante la diferencia entre el ratio nominal de evaluación de casos y el ratio real de evaluación de casos, como se muestra en la siguiente fórmula:

$$Rp = Rn - Rq$$

Donde:

Rp: Ratio precio de evaluación de casos (efecto precio)

Rn: Ratio nominal de evaluación de casos (efecto total)

Rq: Ratio real de evaluación de casos (efecto cantidad)

Se hace necesario aplicar esta metodología debido a la escasa construcción de indicadores por parte de los gobiernos regionales y locales que han implementado Procompite y de las otras intervenciones para desarrollo productivo de pequeños productores rurales analizados.

Un ejemplo hipotético del cálculo de estos ratios se presenta en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. *Ejemplo de estimación del ratio real de evaluación de casos*

Variables	Año 1	Año 2	Año 3	...	Año n
Venta incremental anual atribuible a la ejecución del plan de negocio	30,000	30,000	30,000		30,000
Costo de inversión total del plan de negocio	200,000				
Tasa de descuento	10%				
Perpetuidad de la venta incremental atribuible a la ejecución del plan de negocio	300,000				
Ratio nominal de evaluación de casos (R_n)	1.50				
Precio al inicio de la intervención (P_0)	10				
Precio al final de la intervención (P_n)					12
Factor de corrección (FC)	0.83				
Ratio real de evaluación de casos (R_r)	1.25				
Ratio precio de evaluación de casos (R_p)	0.25				

Elaboración propia.

Se puede observar que existe un flujo de ingresos incremental atribuible a la ejecución de un plan de negocio, obtenido al aplicar el enfoque de intervención de un programa específico. Estos flujos se consiguen por la aplicación de un monto de inversión específica, que corresponde a los costos ejecutados por los programas, correspondientes a capital de trabajo, asistencia técnica, cofinanciamiento de los productores, entre otros. La tasa de descuento que se usa es de 10%, la misma con el que Procompite evalúa la rentabilidad de los planes de negocio que cofinancia (Procompite, 2012). Utilizando esta tasa de descuento, se tiene un valor actual de flujo perpetuo de S/. 300,000. Esto se asume al considerar que la ejecución del plan de negocio logró que los productores operen por ellos mismos la actividad económica. Entonces, este valor actual de ingresos incrementales se compara con el costo de inversión total de S/. 200,000 y nos da un ratio B/C de 1.5, que se puede interpretar que por cada S/. 1.00 que se invierte bajo la metodología del programa, se obtiene un retorno de S/. 1.5.

Sin embargo, se observa que en el periodo de intervención se han incrementado los precios, por consiguiente se hace necesario descontar dicho efecto del ratio anteriormente estimado. Así, se observa que los

precios pasan de S/. 10 a S/. 12 por unidad de producto. Con lo cual el factor de corrección resulta de 0.83, que multiplicado por el ratio nominal de evaluación de casos da un valor de 1.25 para el ratio real de evaluación de casos. Esto quiere decir que lo realmente atribuible a la intervención es este valor, dado que hay un valor de 0.25 que corresponde al ratio precio de evaluación de casos.

Luego, se procedió a la sistematización de la evaluación de todos los casos analizados, identificando que Procompite de la Asociación Cruz de las Flores se ejecutó considerando elementos presentes en los otros casos analizados, lo cual explica que sus resultados fueran distintos a los otros Procompite.

También se constató que en Technoserve y el Proyecto PRA estaban presentes estos elementos, como son el involucramiento de los productores en la identificación de las ideas de negocios, la participación de operadores especializados para la elaboración y evaluación del plan de negocio, la identificación de compradores con compromisos de compra de sus productos, el acompañamiento técnico en mínimo dos campañas al productor, entre otros. Esta sistematización se realizó utilizando la matriz que se muestra en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. *Matriz de sistematización de la evaluación de intervenciones*

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio
Preinversión	Idea del plan de negocio
	Elaboración del plan de negocio
	Evaluación del plan de negocio
Inversión	Aspectos preliminares a la ejecución
	Ejecución del plan de negocio
Posinversión	Acompañamiento en la fase de operación y mantenimiento del plan de negocio
	Seguimiento a la operación y mantenimiento del plan de negocio
	Evaluación expost

Elaboración propia.

Entonces, la matriz sistematiza cada fase del ciclo de proyectos y los elementos contenidos en cada intervención, hace posible compararlas y evaluar su relación con los resultados alcanzados. Es decir, que los ingresos incrementales que obtienen los pequeños productores rurales dependen del

soporte que se tuvo en la elaboración y evaluación del plan de negocio, del acompañamiento técnico recibido, entre otras variables que se mencionan a continuación:

a) Variable dependiente

Los ingresos incrementales obtenidos en el proceso productivo desarrollado por los pequeños productores.

b) Variables independientes

- Nivel de soporte de los procesos de generación de ideas del plan de negocio.
- Nivel de soporte del proceso de elaboración del plan de negocio.
- Nivel de soporte de la evaluación del plan de negocio.
- Nivel del soporte de apoyo en los aspectos preliminares a la ejecución del plan de negocio.
- Nivel de soporte en la ejecución del plan de negocio.
- Nivel de acompañamiento en la fase de operación y mantenimiento del plan de negocio.
- Nivel de desarrollo de los sistemas de seguimiento a la operación y mantenimiento del plan de negocio.
- Nivel de desarrollo de los sistemas de evaluación expost para el plan de negocio.

Estas variables han sido evaluadas y sistematizadas utilizando el ciclo de proyectos mencionado anteriormente, llegando a demostrar que el actual proceso de aplicación de Procompite requiere integrar en su modelo de intervención elementos de otras intervenciones con resultados probados, a fin de mejorar los resultados de las políticas de intervención pública para el desarrollo productivo de pequeños productores rurales.

Sin embargo, existe una variable que está fuera del control del modelo, constituida por los precios, que dependen del mercado del producto específico que se analice.

3

Programas de apoyo al desarrollo productivo de los pequeños productores rurales en el Perú

En este capítulo se describen de manera general y estudian los programas de apoyo al desarrollo productivo de pequeños productores rurales y, sobre la base del ciclo de proyectos de preinversión, inversión y posinversión, se analizan las fortalezas y debilidades de cada modelo. Además, se presenta un caso de cada programa de desarrollo productivo, bajo la construcción de un indicador estandarizado que permita comparar los resultados alcanzados por cada uno de ellos.

1. Business Solution to Poverty-Technoserve (TNS)

Technoserve es una organización sin fines de lucro que desarrolla soluciones empresariales para aliviar la pobreza mediante la vinculación de personas a la información, al capital y al mercado (Technoserve, 2013).

Tiene presencia en 30 países y en nuestro país opera desde el año 1982; trabaja en una estrecha relación con organismos públicos y privados, aplicando un modelo de desarrollo económico local inclusivo.

Hasta el 2012, Technoserve ha trabajado con más de 7,000 agricultores y 49 empresas generando US\$ 770,000 en ingresos adicionales (Technoserve, 2013).

Para desarrollar su trabajo, previamente esta organización identifica las mypes con potencial de crecimiento y enfoca su apoyo en aquellos aspectos

que generan mayor valor. Para lograr sus objetivos emplea una metodología sustentada en cuatro principios básicos (Technoserve, 2012a).

- ✓ *Automotivación de emprendedores*: apoya proyectos basados en la propia iniciativa y la motivación de sus emprendedores.
- ✓ *Acompañamiento individual (gradual)*: asesoramiento individual en función de las necesidades de cada empresa. Definición de planes de trabajo y ejecución basados en aprendizajes, realizando ajustes sobre la marcha.
- ✓ *Soluciones basadas en el mercado*: se desarrolla la oferta en función de las necesidades del mercado. Aplicación de herramientas basadas en el mercado para asegurar la autosostenibilidad en el tiempo.
- ✓ *Evaluación de impacto rigurosa*: monitoreo y evaluación sistemática que permiten medir los resultados y el impacto en la comunidad, así como en otros *stakeholders*.

Un aspecto fundamental en este programa es la transferencia de tecnología, que implica mejorar la productividad y rendimiento en cada intervención. Este proceso comprende capacitaciones dirigidas a los emprendedores tanto dentro como fuera del país, con el fin de que adquieran conocimientos y destrezas que luego puedan reproducir. El programa cuenta con otra modalidad de transferencia de tecnología para cultivos que realiza mediante “parcelas demostrativas”, en la que cogen pequeñas áreas de terreno para aplicar diferentes técnicas que ayuden a obtener mejores resultados.

2. El modelo de intervención de Technoserve

Empieza con un mapeo del mercado y de los actores relevantes. Luego realiza un diagnóstico e identifica a aquellos emprendedores con potencial de crecimiento, para posteriormente proceder a la convocatoria de los participantes del programa. A continuación, se detalla el proceso de intervención por cada etapa.

2.1. Apoyo en preinversión

a) Idea del plan de negocio

- ✓ *Apoyo a cada empresa en la identificación de oportunidades en el mercado.-* Se realiza un mapeo de los actores relevantes, para fortalecer la cadena de valor, identificando a los principales proveedores y potenciales clientes.
- ✓ *Intervenciones focalizadas en la potencialidad de la zona.-* Technoserve ha focalizado su apoyo en nuestro país en los cultivos de cacao y café, fundamentalmente en la zona de San Martín, debido a la potencialidad del cultivo y la experiencia de la organización en el desarrollo de la cadena de valor de estos productos.
- ✓ *Aplicación de diversos criterios para intervención.-* El negocio por desarrollar debe ser escalable, rentable y sostenible en el tiempo.

b) Elaboración del plan de negocio

- ✓ *Realización de talleres participativos.-* Mediante esta actividad se busca involucrar a los actores principales (emprendedores) para capacitarlos en gestión y apoyarlos en la elaboración del plan de negocio.
- ✓ *Acompañamiento de personal especializado.-* Technoserve asegura la participación de personal calificado que acompañe a los emprendedores en la elaboración del documento final.
- ✓ *Sencillez del plan de negocio por presentar.-* Deben elaborarse planes sencillos que contengan elementos básicos con la finalidad de que los emprendedores puedan ejecutarlo sin temor a enfrentarse a temas desconocidos.

c) Evaluación del plan de negocio

- ✓ *Personal especializado en la evaluación.-* Se cuenta con profesionales especializados en la evaluación para asegurar la rentabilidad del negocio por poner en práctica.
- ✓ *Autoselección natural.-* A esta etapa (evaluación del plan) llegan solo aquellas personas comprometidas y con visión de negocio, con capacidad y confianza en lo que harán.

- ✓ *Implantación de parcelas demostrativas.*- Para el caso de sustitución de cultivos o nuevos productos, previamente se realizan demostraciones en pequeñas parcelas, a fin de generar confianza en los agricultores.
- ✓ *Identificación de líderes.*- Mediante la realización de los talleres también se identifica, forma y evalúa a potenciales líderes que apoyarán en las fases siguientes.

2.2. Apoyo en inversión

a) Aspectos preliminares a la ejecución

- ✓ *Acompañamiento intensivo.*- Se brinda un promedio de seis horas diarias a cada empresa para poner en ejecución su plan de negocio. En este acompañamiento juegan un rol importante los líderes que fueron identificados en la etapa anterior, a quienes se les “empodera” para que apoyen en esta labor.

b) Ejecución del plan de negocio

- ✓ *Apoyo para el acceso al financiamiento.*- Apoyo para apalancar recursos con empresas privadas y entidades financieras.
- ✓ *Organización de una rueda de negocios para la región.*- Se convoca a los principales actores de la cadena y potenciales clientes para generar la confianza entre ellos y potenciar los vínculos comerciales.

2.3. Apoyo en posinversión

- ✓ *Acompañamiento en la fase de operación y mantenimiento del plan.*- Technoserve brinda horas de asistencia generalizada para atender cualquier dificultad que se presente durante la etapa de operación, generando confianza en el emprendedor y el apoyo para la continuidad del plan de negocio.
- ✓ *Seguimiento a la fase de ejecución.*- Mediante este seguimiento se busca documentar aprendizajes y buenas prácticas del negocio para crear una metodología de intervención, en la que se reproduzcan estas buenas prácticas, además de difundir la metodología aplicada. Technoserve realiza el acompañamiento en dos campañas

consecutivas con la finalidad de que el agricultor/emprendedor tome confianza y aplique todo lo aprendido para que posteriormente pueda continuar solo.

También, Technoserve aplica un modelo de seguimiento con indicadores relacionados con el negocio, como son el crecimiento de empleo, salarios, ingresos, clientes atendidos, proveedores apoyados. Y en cuanto a los resultados, los mide según los indicadores de pobreza, acumulación de riqueza, entre otros, como se ve en la figura 3.1.

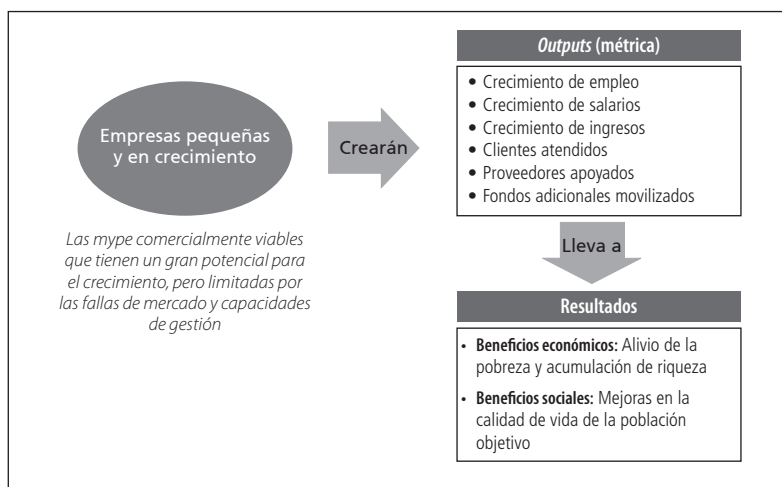


Figura 3.1. Indicadores de resultado del modelo de Technoserve

3. Casos de éxito del modelo de Technoserve

3.1. Proveedores de hortalizas, Ghana

Una asociación informal de 25 productores de hortalizas en Ghana, que proveían de estos alimentos a la mina Newmont, presentaba problemas para cumplir con los pedidos, así como con los requisitos de sanidad y seguridad exigidos. Además de la falta de habilidades en la gestión empresarial y mecanismos para fijar precios (Technoserve, 2012b).

Se brindó dos años de asistencia técnica que incluyeron capacitación en gestión empresarial y aspectos técnicos (Technoserve, 2012b) consistentes en:

- ✓ Asistencia técnica enfocada en buenas prácticas agronómicas y clasificación de productos. Mejoramiento de la cadena de suministros.
- ✓ Apoyo en la reestructuración de la organización y en la elaboración de un plan de negocio mejorado.
- ✓ Apoyo en la adquisición de mayores hectáreas de terreno donde cultivar otros productos.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ Aumento en las ventas de US\$ 21,500 en el 2007 a US\$ 147,300 en el 2009.
- ✓ Crecimiento en número de empleados, se pasó de 6 a 11 a tiempo completo y de 27 a 66 a tiempo parcial.

3.2. Apoyo a las cadenas productivas de cacao y café en el departamento de San Martín, Perú

El departamento de San Martín pasó de ser una economía dependiente del narcotráfico a ser una región impulsada por cadenas productivas de alto potencial (Technoserve, 2012a). En el 2009 esta región era poco competitiva, ocupaba el puesto 19 de 24 en el Perú.

Technoserve, en asociación con Usaid, consolidó la transición de la región hacia una economía lícita y sostenible, asimismo se desarrollaron alianzas con actores locales y socios estratégicos que permitieron la articulación con el mercado. Se trabajó fundamentalmente en:

- ✓ Fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión de los productores de cacao y café a través de la sistematización y mejores prácticas.
- ✓ Facilitar el acceso al mercado nacional e internacional mediante la formación de bloques comerciales.
- ✓ Formación y fortalecimiento de emprendedores vinculados a la cadena productiva del cacao.
- ✓ Asesores de Technoserve, en alianza con Devida, capacitaron a personal técnico del municipio en la aplicación de la metodología. A su vez, han impartido cursos a los agricultores (supervisados por

Technoserve) capacitando a más de 7,000 productores de cacao e implantando 400 parcelas demostrativas.

Se obtuvieron los siguientes resultados en el periodo 2009-2013:

- ✓ Impacto en más de 7,000 agricultores, 20 organizaciones y 50 emprendedores, quienes incrementaron sus ingresos.
- ✓ US\$ 6 millones en ventas incrementales a través de la cadena de valor.
- ✓ Creación de 750 empleos.
- ✓ Más de US\$ 2 millones en financiamiento e inversión para los participantes del programa.

El programa contribuyó a generar ventas incrementales en cuatro años por un valor de US\$ 6 millones. Considerando una inversión total de US\$ 2 millones, tenemos el ratio de resultado que nos indica que las ventas crecieron ocho veces, tal como se muestra en el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1. *Indicadores de resultado de la intervención de Technoserve*

Variable	Valor
Ventas incrementales	US\$ 6'000,000
Inversión total	US\$ 2'000,000
Ratio de ventas incrementales por la inversión	US\$ 3 (S/. 8.4)

Nota. Tipo de cambio promedio de 2.8 soles por dólar.

Fuente: Technoserve, 2012a.

Elaboración propia.

Para evaluar los resultados, se consideró la inversión total equivalente a S/. 5'600,000 ($US\$ 2'000,000 \times 2.8$) y se estimó el valor actual de la perpetuidad atribuible a la intervención. Para ello, se consideró el ingreso anual incremental total en S/. 4'200,000 ($US\$ 1'500,000 \times 2.8$) sobre la tasa social de descuento. Se estimó la perpetuidad bajo el supuesto de que los productores van a repetir todos los años de forma indefinida la actividad productiva y se fijó la tasa de descuento social de 10% (Procompite, 2012).

Luego, se calculó el ratio nominal de evaluación de casos (valor actual del ingreso incremental/inversión total) en 7.5, que significa que por cada S/. 1.0 que se invierte se recupera S/. 7.5. Sin embargo, este es un ratio nominal que contiene el efecto cantidad y precio de manera conjunta, lo cual

no nos permite medir el verdadero resultado que se atribuye al programa. Para ello, se aplica el factor de corrección, y separamos el efecto de la variación de precios del producto (cacao) durante el periodo de intervención y se obtiene el ratio real (Rq), calculado en 6.75; esto quiere decir que el ratio precio de esta evaluación (Rp) es 0.75 ($7.5 - 6.75$). Aun así podemos decir que el programa recupera largamente lo invertido (ver cuadro 3.2).

Cuadro 3.2. *Estimación del ratio de resultado de Technoserve*

Variable	Valor
Inversión total	S/. 5'600,000
Ingreso mensual incremental por productor	S/. 50
Número de productores beneficiados	7,000
Ingreso mensual incremental total	S/. 350,000
Ingreso anual incremental total	S/. 4'200,000
Tasa social de descuento	10%
Valor actual de perpetuidad	S/. 42'000,000
Ratio nominal de evaluación de casos (Rn)	7.50
Precio al inicio de la intervención (P_0)	4.50
Precio al final de la intervención (Pn)	5.00
Factor de corrección (FC)	0.90
Ratio real de evaluación de casos (Rq)	6.75
Ratio precio de evaluación de casos (Rp)	0.75

Fuente: Technoserve, 2012a.
Elaboración propia.

Además, según los resultados del Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), la región San Martín pasó a ocupar el puesto 15 en competitividad en el año 2012, es decir ha logrado escalar cuatro posiciones desde el 2009, que ocupaba el puesto 19.

Si bien es cierto este índice contempla una serie de parámetros para la medición, consideramos que uno de ellos —evolución sectorial—, que incorpora indicadores relacionados al desempeño de sectores productivos como el índice de productividad agrícola, influyó en los resultados debido al desarrollo de la cadena productiva del cacao y café, cultivos potenciales de la zona (CNC, 2013).

En preinversión, el programa apoya en la identificación de oportunidades de mercado y potencialidades de la zona, mediante la capacitación de los beneficiarios. Desarrolla talleres participativos en los que acompaña

todo el proceso de elaboración del plan de negocio. Asimismo, se encarga de su evaluación, aplicando la autoevaluación o autoselección, es decir, los beneficiarios que abandonan los talleres son quienes se eximen de participar en el programa.

En la etapa de inversión, el programa acompaña la ejecución del plan de negocio y gestiona fuentes de financiamiento. En la ejecución identifica a los líderes formados en los talleres de la preinversión. En posinversión, prioriza el acompañamiento y seguimiento de los procesos de producción, así como las etapas de comercialización. El modelo es gradual, acompaña con más horas en la primera campaña productiva, las reduce en las siguientes, hasta extinguir el acompañamiento cuando se garantiza la sostenibilidad de la actividad. También, se realiza la evaluación *ex post*, a partir de indicadores estandarizados. En el cuadro 3.3 se sistematiza el análisis realizado.

Cuadro 3.3. *Matriz de análisis del modelo de intervención de Technoserve*

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio
Preinversión	Identificación de oportunidades de negocio
	Acompaña la elaboración del plan de negocio
	Autoselección en la evaluación del plan de negocio
Inversión	Acompañamiento diario para la implementación del plan de negocio
	Gestión de cofinanciamiento
Posinversión	Acompañamiento al proceso productivo y de comercialización
	Indicadores para el seguimiento
	Evaluación de resultados <i>ex post</i>

Fuente: Technoserve, 2012b.

Elaboración propia.

De este programa se rescata principalmente el acompañamiento integral a los productores, desde la elaboración participativa del plan de negocio hasta la posventa, como mínimo en dos ciclos productivos o campañas.

Otro aspecto importante es la constante capacitación de los productores mediante talleres participativos por un periodo de dos a tres meses, etapa en la que se produce el proceso de autoselección, es decir los mismos participantes se van excluyendo en el camino, de modo que se puede identificar a los verdaderos emprendedores, quienes finalmente llevan a cabo los planes de negocio.

También es destacable la identificación y formación de líderes a través de los talleres.

4. Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA)

Es un programa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en el Perú (Usaid-Perú). El PRA es un facilitador de negocios cuya finalidad es contribuir a la reducción de la pobreza a través de la generación de empleos e ingresos que sean sostenibles en zonas pobres del interior, con un enfoque empresarial y de demanda (Proyecto PRA, 2013).

Su accionar se basa en cuatro principios fundamentales:

- 1) *Producir lo que se vende.* Su punto de partida es identificar una demanda segura y concreta e identificar a potenciales compradores (con nombre y apellido), de esta manera orienta sus esfuerzos para proveer de forma eficiente dicho mercado.
- 2) *Intervención de los sectores privado y estatal.* El sector privado debe asumir un rol protagónico en la tarea de reducir la pobreza, a través de la generación de oportunidades de empleo y aumento de ingresos de manera sostenible. El Estado complementa esta tarea dotando de infraestructura básica (caminos, energía y agua para riego) y proporcionando un marco legal adecuado y confiable.
- 3) *Descentralización de las oficinas de promoción de negocios.* Estas se ubican en zonas con alta potencialidad, desde donde se dinamizará la interdependencia de las ciudades más grandes hacia las más pequeñas, ya que las primeras necesitan de las pequeñas para que les provean de insumos y mano de obra y las pequeñas necesitan de las grandes para acceder a un mercado con mayor potencial.
- 4) *Cuantificación de los resultados.* Solo así pueden medir el éxito o fracaso de su labor, para ello establecen indicadores cuantificables de medición periódica que faciliten una evaluación continua. Estos son: nuevas ventas, nuevos empleos, nuevas inversiones.

Los principales servicios que ofrecen se puede resumir en:

- a) *Organización de la oferta*: identifican las zonas y productores que cuenten con las características necesarias para desarrollar un negocio determinado.
- b) *Intermediación entre la relación productor-comprador*: motivan a los productores locales para atender la demanda identificada y generan confianza entre ambas partes.
- c) *Provisión de asistencia técnica*: brindan el apoyo técnico que requieren los clientes y sus proveedores para satisfacer los requerimientos del mercado e incrementar sus volúmenes de venta.

5. Principales funciones de los centros de servicios económicos (CSE) del PRA

El proyecto PRA posee diez centros de servicio compartidos, que son oficinas encargadas de la facilitación de negocios en el interior del país. Sus principales funciones son:

- Facilitar información al sector privado sobre mercado y proveedores, actúan como un intermediario, ayudan a cerrar el trato y a generar confianza entre los agentes económicos.
- Brindan asistencia técnica para lograr calidad, productividad y aumentar competitividad.
- Apoyan en la organización de la oferta local: lograr volumen.

Estos centros de servicios económicos están basados en los siguientes principios:

- La unidad de acción: el plan de negocio.
- Contrato por resultados: presupuesto versus metas de ventas, empleos e inversiones.
- Perfil de gestor de negocio: sector privado, cartera de clientes y contactos.
- Se apoyan negocios, no sectores.
- Se trabaja con clientes y planes de negocio por cliente, no sectores.

En la figura 3.2 se muestra el esquema de intervención, el cual parte de la empresa compradora de un producto con potencial, para articularlo luego con los proveedores, que principalmente son pequeños productores rurales.

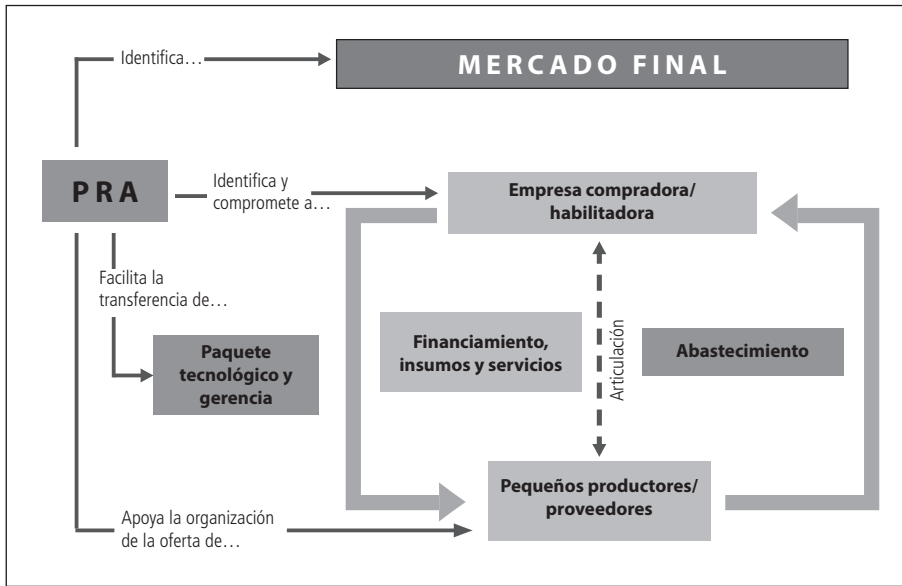


Figura 3.2. Esquema de intervención del proyecto PRA

Fuente: Proyecto PRA, 2010.

5.1. Apoyo en preinversión

El PRA realiza un análisis de la potencialidad de los productos y mercados, con el fin de garantizar la demanda, orientando todos los esfuerzos a eliminar los obstáculos para asegurar el abastecimiento a los mercados.

Según la cartera de productos en el 2010, el cacao tiene el mayor porcentaje de ventas netas, seguido de granos y legumbres, que son productos que contaron con una demanda asegurada. En cuanto a indicadores, el proyecto PRA registra las ventas netas, así como la cantidad de días de trabajo generada por tipo de producto (ver cuadro 3.4).

Cuadro 3.4. Principales resultados del proyecto PRA

Producto	Ventas netas	Porcentaje	Días netos de trabajo	Porcentaje
Cacao	748,902	18	12,203	8
Frijoles y legumbres	625,393	15	51,695	35
Aguacate	571,440	14	12,171	8
Frutas	440,526	11	13,993	9
Arroz	440,096	11	8,894	6
Pimienta y chiles calientes	358,111	9	4,786	3
Fibra de lana	345,314	8	18,341	12
Espárragos	131,146	3	7,289	5
Ganado	122,261	3	2,478	2
Tara	81,281	2	2,307	2
Trucha	76,322	2	1,770	1
Tejidos	55,735	1	6,063	4
Artículos para el hogar y artesanías	43,629	1	4,688	3
Papas	26,054	2	1,214	1
Cuyes	8,340	0	162	0
Productos procesados	4,560	0	178	0
Total	4'079,110	100	148,232	100

Fuente: Proyecto PRA, 2010.

5.2. Apoyo en inversión

Este programa no cofinancia ni desembolsa dinero, es solo un facilitador que articula a las empresas privadas (mercados) y el Estado para la construcción de infraestructura económica básica. Brindan apoyo técnico con el fin de incrementar la productividad, calidad y competitividad para poder atender los mercados.

5.3. Apoyo en posinversión

El proyecto PRA, en esta etapa, articula con los mercados y elimina trabas para lograr un abastecimiento eficiente a los mercados. El proyecto PRA tiene como objetivo contribuir a la reducción de la pobreza a través de la generación de ingresos y empleos sostenibles en zonas pobres de sierra y selva, mediante la articulación de los pobres a los mercados y la promoción de la inversión privada en dichas zonas.

En ese periodo, el proyecto PRA ha articulado a 42,500 pequeños productores, que en promedio el proyecto PRA articula a 4,722 nuevos pequeños productores por año (Proyecto PRA, 2013).

El proyecto PRA sigue un modelo basado en metas con indicadores de resultado específicos. Por ejemplo, para el periodo 2009-2014, se han planteado objetivos de ventas que llegan a US\$ 141 millones (ver cuadro 3.5).

Cuadro 3.5. *Objetivo de ventas del proyecto PRA (en dólares)*

Centro de servicios económicos (CSE)	2010	2011	2012	2013	2014
Ayacucho-VRAEM	–	1'272,000	2'098,800	3'512,520	4'039,398
Cusco	–	1'749,000	2'885,850	4'829,720	5'554,178
Madre de Dios	–	1'351,000	2'229,975	3'732,050	4'291,858
Puno	–	1'272,000	2'098,800	3'512,520	4'039,398
Huancavelica	1'100,000	1'310,000	2'161,500	3'617,450	4'160,068
Áncash	2'000,000	2'800,000	4'620,000	7'732,000	8'891,800
Sierra Norte de Lima-Huánuco	–	1'600,000	2'640,000	4'418,270	5'081,011
Arequipa	–	1'950,000	3'217,500	5'384,770	6'192,486
Junín-Pasco	–	2'067,000	3'410,550	5'707,860	6'564,039
Sierra de La Libertad	–	300,000	1'278,575	2'139,790	2'460,759
Total	3'100,000	15'671,000	26'641,550	44'586,950	51'274,995
Total acumulado	3'100,000	18'771,000	45'412,550	89'999,500	141'274,495

Fuente: Proyecto PRA, 2010.

6. Casos de éxito del modelo del proyecto PRA

6.1. Caso Áncash

Áncash realizó un aporte importante a los resultados globales del proyecto, con el 55% del total de ventas netas, así como también el 50% de los nuevos puestos de trabajo y el 83% de las nuevas inversiones generadas por el PRA en el año fiscal 2010.

Las ventas netas se valorizaron en US\$ 2'260,679 en el año fiscal 2010 (ver cuadro 3.6).

Cuadro 3.6. *Ventas e inversiones por cliente del proyecto PRA en Áncash en el 2010*

Cliente	Producto	Subproducto	Ventas netas (en dólares)	Días netos de trabajo	Inversión (en dólares)
Eurofresh Perú SAC	Palta	Palta orgánica	526,504	11,483	192,235
Corporación Capas SAC	Frijoles y Legumbres	Frijoles	457,761	21,780	46,232
Molinera y Servicios Don Capullo SAC	Arroz	Arroz Trillado	440,096	8,894	–
Agro Exportadora del Perú SAC	Fruta	Mango	391,697	12,528	–
Sociedad Agrícola Virú SA	Espárragos	Espárragos	131,146	7,289	–
Agrifood SRL	Tara	Tara en vaina	81,281	2,307	–
SDG Alimentos Perú SAC	Frijoles y Legumbres	Frejol	53,768	6,359	–
Piscigranjas Municipales	Trucha	Trucha	47,631	1,367	603
Agro Exportadora del Perú SAC	Palta	Palta	44,937	689	–
Frudersel SRL	Fruta	Papaya	43,279	1,260	25,169
Truchas de la Laguna de Canrash	Trucha	Trucha eviscerada	28,691	403	5,082
Eco Soluciones SAC	Cuyes	Cuyes vivos	8,340	162	–
Frudersel SRL	Fruta	Aguaymanto	5,550	206	–
Total			2'260,679	74,726	269,322

Fuente: Proyecto PRA, 2010.

Según el cuadro 3.6, no hay datos completos con los cuales realizar una evaluación integral; por este motivo, para el cálculo se ha considerado solo el caso de las ventas de aguacate (palta) a la empresa Eurofresh Perú S.A.C. por un monto de US\$ 526,504 (S/. 1'474,211) en ventas netas y una inversión de US\$ 192,235 (S/. 538,258). Aquí no se ha podido determinar si las ventas son incrementales, por ello no se ha utilizado la metodología del ratio nominal de evaluación (Rn).

Con los datos que se muestran en el cuadro 3.7, se estimó que el ratio de resultados (ventas/inversión) es de 2.7, sin que se pueda discriminar el efecto precio y cantidad de este resultado.

Cuadro 3.7. *Estimación del ratio de resultado del proyecto PRA en Áncash, caso de la producción de palta*

Variable	Valor
Inversión total	S/. 538,258
Venta anual total	S/. 1'474,211
Tasa social de descuento	10%
Valor actual de perpetuidad	-
Ratio nominal de evaluación de casos (Rn)	2.7
Precio al inicio de la intervención (P_0)	n.d.
Precio al final de la intervención (P_n)	n.d.
Factor de corrección (FC)	n.d.
Ratio real de evaluación de casos (Rq)	n.d.
Ratio precio de evaluación de casos (Rp)	n.d.

Fuente: Proyecto PRA, 2010.

Elaboración propia.

El proyecto PRA entró para articular el valor de la cadena con el mercado al traer a la región Áncash al cliente Eurofresh Vegetales y Frutas. Para cumplir las exigencias del cliente, el proyecto PRA ofreció asistencia técnica para la certificación orgánica de 100 hectáreas de paltas, incorporando nuevos productores con más 180 hectáreas adicionales. Además, el proyecto PRA, en conjunto con Eurofresh Vegetales y Frutas, brindó asistencia técnica para mejorar la productividad entrenando a 34 productores de palta en controladores biológicos y diseño e implantación de buenas prácticas agrícolas (BPA) (Proyecto PRA, 2010).

6.2. Caso Ayacucho

Ayacucho aportó a los resultados del proyecto con el 20% del total de ventas netas, así como también el 11% del empleo total y el 17% de las nuevas inversiones generadas por el PRA II en el año fiscal 2010. Las ventas netas fueron de US\$ 795,472, con una inversión de US\$ 56,808 (ver cuadro 3.8).

Para evaluar la intervención del PRA en Ayacucho, hemos considerado únicamente el caso del cacao, con unas ventas netas por US\$ 748,902 (S/. 2'096,926) y una inversión de US\$ 51,770 (S/. 144,956), que ha sido información de entrada para el cálculo; aquí tampoco se ha podido determinar si estas ventas son incrementales, por ello no se ha podido aplicar la metodología de evaluación establecida.

Cuadro 3.8. Ventas e inversiones por cliente del proyecto PRA en Ayacucho en el 2010

Cliente	Producto	Subproducto	Ventas netas (en dólares)	Valor de exportación (en dólares)	Días netos de trabajo	Inversión (en dólares)
Cooperativa Cafetalera El Quinacho	Cacao	Cacao	748,902	748,902	12,203	51,770
Macedonio Palomino Torres	Artículos para el hogar y artesanías	Granos y artesanías textiles	42,010	42,010	4,512	0
Masa Dorada SAC	Productos procesados	Productos de panadería	4,560	0	178	5,038
Total			795,472	790,912	16,893	56,808

Fuente: Proyecto PRA, 2010.
Elaboración propia.

Con los datos anteriores, se estimó el ratio de resultados (ventas/inversión) en 14.5. Al igual que el anterior caso de Áncash, a este resultado total no se le pudo separar el efecto precio y cantidad (ver cuadro 3.9).

Cuadro 3.9. *Estimación del ratio de resultado del proyecto PRA en Ayacucho*

Variable	Valor
Inversión total	S/. 144,956
Venta anual total	S/. 2'096,926
Tasa social de descuento	10%
Valor actual de perpetuidad	-
Ratio nominal de evaluación de casos (Rn)	14.5
Precio al inicio de la intervención (P_0)	n.d.
Precio al final de la intervención (Pn)	n.d.
Factor de corrección (FC)	n.d.
Ratio real de evaluación de casos (Rq)	n.d.
Ratio precio de evaluación de casos (Rp)	n.d.

Fuente: Proyecto PRA, 2010.
Elaboración propia.

El proyecto PRA tiene su fortaleza en la preinversión, dado que su rol es la articulación con el mercado al atraer clientes y asegurar la demanda de los pequeños agricultores, basado en las potencialidades de los productos identificados previamente. El análisis del modelo está orientado con un enfoque de mercado, que postula que el alivio de la pobreza se origina contactando al mercado como motor de desarrollo. En la inversión, a partir de esa demanda el proyecto PRA orienta todos los esfuerzos a eliminar los obstáculos para garantizar el abastecimiento a los mercados, como por ejemplo la asistencia técnica para incrementar la productividad brindada en los centros de servicios económicos (CSE), en las distintas regiones del país. En la fase de posinversión acompaña la comercialización y se basa en una medición de resultados. En el cuadro 3.10 se sistematiza el análisis realizado.

Cuadro 3.10. *Matriz de análisis del modelo de intervención del proyecto PR*

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio
Preinversión	Análisis de las potencialidades de productos y mercados Contacta y articula a sus clientes, con el fin de asegurar la demanda
Inversión	Asistencia técnica para la ejecución del plan de negocio Facilita y garantiza el abastecimiento a mercados
Posinversión	Acompañamiento en la fase de comercialización Medición de resultados

Fuente: Proyecto PRA, 2010.
Elaboración propia.

Lo destacable de este programa es la articulación con el mercado, identificándolo y asegurando la venta de los productos mediante contratos de venta futura; estos se concretan a través de sus oficinas descentralizadas que sirven de nexo entre los productores y compradores.

7. Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (Prosaamer)

El objetivo es mejorar el acceso de los productores rurales a mercados de bienes y servicios, nacionales e internacionales, para ello suministra información, capacitación empresarial, así como la modernización de la gestión del sector público agropecuario. En el tema productivo, el énfasis está en la transferencia tecnológica, entendida como el apoyo en la mejora de los procesos productivos (Agrorural, 2013).

A través de su componente de servicios de asesoría empresarial (SAE), se apoyó el financiamiento de planes de negocio. Este componente consistió en la provisión de servicios de asesoría empresarial a grupos de productores rurales organizados, para la generación y consolidación de nuevos negocios rurales en ocho regiones del Perú: Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna. Tiene los siguientes objetivos:

- a) Instituciones del sector público agropecuario que ejecutan una estrategia sectorial integral y concertada, con objetivos, prioridades, atribuciones y competencias claramente definidas en los medios nacional, regional y local. Instituciones que cumplen sus objetivos y metas en forma satisfactoria.
- b) Una reducción de la proporción de costos administrativos en relación con el presupuesto total de las instituciones.
- c) Una oferta de servicios públicos agrarios operando en todo el país, en forma articulada, a través de las agencias agrarias.
- d) Un incremento en la satisfacción de los productores con respecto a los servicios públicos brindados por las instituciones del sector público agropecuario.

Al final de la ejecución del programa se obtuvieron los resultados que se muestran en el cuadro 3.11 sobre los indicadores de logros.

Cuadro 3.11. *Principales resultados de Prosaamer*

Componente	Indicadores 2006-2009
	81 operadores acreditados
	145 planes de negocio cofinanciados a través de operadores
Servicios de asesoría empresarial (SAE)	55 agencias agrarias capacitadas en 8 departamentos
	376 profesionales capacitados del sector público y privado en gestión empresarial
	1,080 productores rurales capacitados en gestión empresarial

Fuente: Agrorural-Prosaamer, 2010.

Elaboración propia.

En el cuadro 3.12 se observa que Prosaamer cofinanció 130 planes de negocio. El componente de servicios de apoyo empresarial llegó a 5.2 millones de dólares, que al cambio de 2.8 soles/dólar, equivale a 14.6 millones de soles. Esto nos da un cofinanciamiento de S/. 112,000 por plan de negocio, sin considerar los gastos administrativos que tuvo todo el programa (Agrorural, 2013).

Cuadro 3.12. *Planes de negocio cofinanciados por Prosaamer*

Regiones	Acumulado a diciembre de 2009
Arequipa	20
Cajamarca	11
Ica	2
La Libertad	17
Lambayeque	29
Moquegua	9
Piura	13
Tacna	29
Total	130

Fuente: Agrorural-Prosaamer, 2010.

Elaboración propia.

Este programa se ejecutó durante cuatro años: se inició en el 2006 y culminó en el 2009.

7.1. Apoyo en preinversión

El programa Prosaamer interviene desde la fase de preinversión. El modelo de intervención sigue la lógica descrita en el esquema que se ve en la figura 3.3, en el cual se observa que el enfoque de intervención gira en torno al plan de negocio y la participación de los operadores privados en el proceso, en alianza con el sector público.

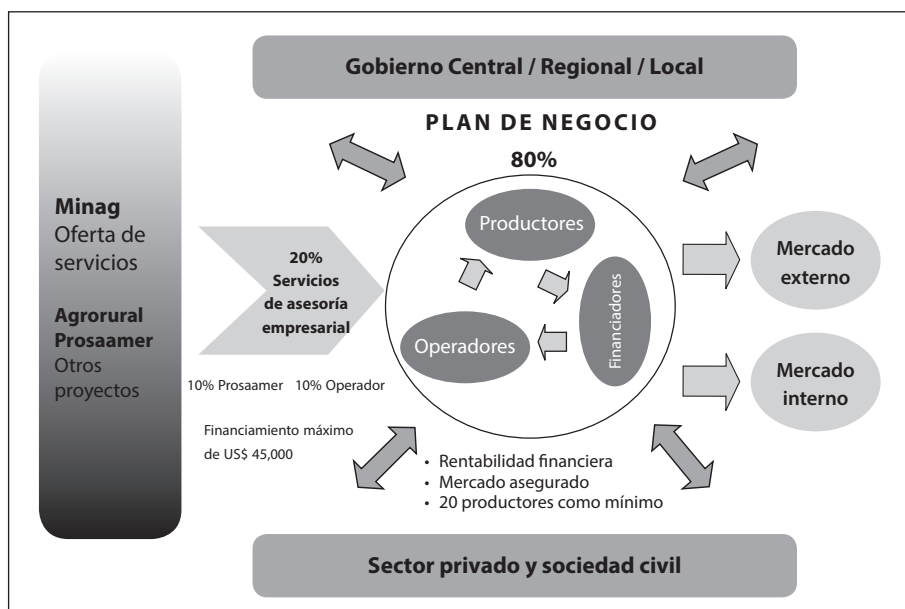


Figura 3.3. Modelo de intervención del programa Prosaamer

Fuente: Agrorural-Prosaamer, 2010.

La intervención empezaba con un proceso de sensibilización de los productores, lo que hacía posible involucrarlos en la identificación de oportunidades de negocios. Seguidamente, el énfasis era la selección de operadores especializados para que trabajaran con estos productores. El programa iniciaba la convocatoria, los operadores privados elaboraban los planes de negocio con el incentivo de devolución del programa. Pero el incentivo se otorgaba solo a aquellos planes de negocio que resultaban ganadores en la evaluación. Luego, se adjudicaban los recursos no reembolsables y se procedía a la ejecución, sometida a un sistema de seguimiento y monitoreo (ver figura 3.4).

7.2. Apoyo en inversión

El programa cofinancia el 20% del plan de negocio, mientras que los productores, operadores y financiadores aportan el 80%. Lo destacable del modelo es el involucramiento de operadores especializados, quienes se encargan de realizar las actividades para que el negocio funcione, como son en esta fase la elaboración del plan de negocio.

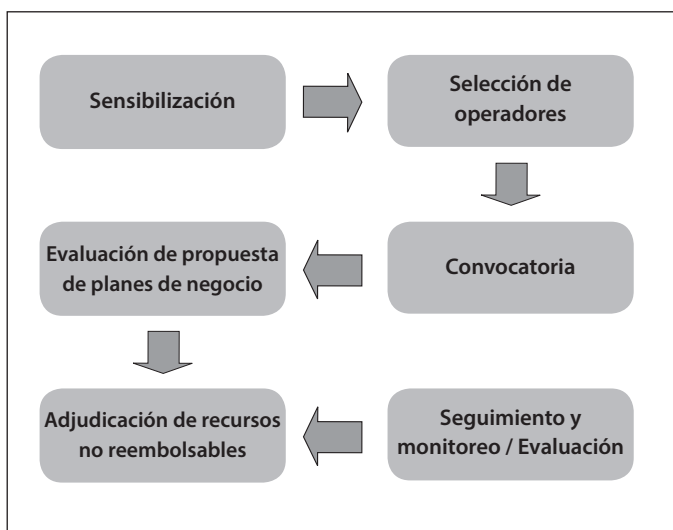


Figura 3.4. Proceso de intervención del programa Prosaamer

Fuente: Agrorural-Prosaamer, 2010.

Se tiene, además, que la población objetivo es aquella que recibe el cofinanciamiento de su plan de negocio y es acompañada en la fase de ejecución, tiene alta eficiencia productiva pero carece de una articulación al mercado, de tal manera que el programa se centraba en aquellos productores que ya habían desarrollado una ventaja en la producción de algún producto y requerían romper alguna barrera que les impedía ingresar al mercado. Este modelo tiene el énfasis en el mercado. Según la figura 3.5, el programa busca que los productores ubicados en el cuadrante I pasen al cuadrante II.

7.3. Apoyo en posinversión

En la fase de posinversión, el programa desarrolló un sistema de seguimiento que se alimentaba de la información de los operadores privados encargados de la ejecución. Sin embargo, del análisis realizado, no se encuentra indicadores estandarizados con los cuales comparar las diferentes intervenciones que tuvieron, tal como se muestra a continuación en el análisis de casos.

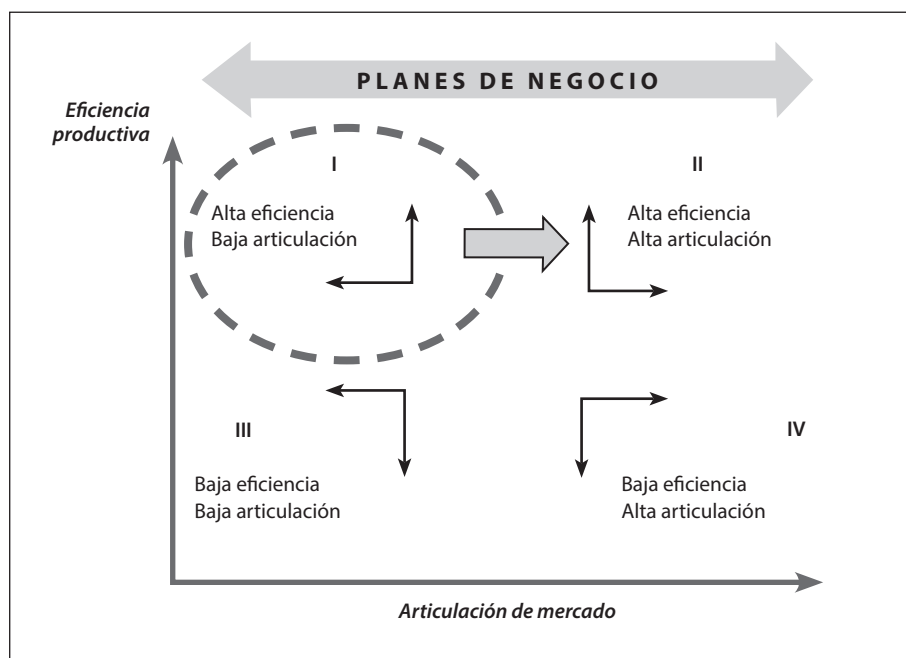


Figura 3.5. Selección de la población objetivo del programa Prosaamer

Fuente: Agrorural-Prosaamer, 2010.

8. Casos de éxito del modelo de Prosaamer

8.1. Producción, transformación y articulación comercial del chocolate de taza Shilico

Es el caso de un grupo de mujeres emprendedoras que llevó a cabo la producción y comercialización del chocolate en taza Shilicolate, que con apoyo del operador de Prosaamer, llamado CARE, se ha ido ganando el aprecio y la preferencia del público tanto de Cajamarca como de otras regiones del Perú (Agrorural, 2010).

A continuación, se muestran los principales datos de este caso:

- El nombre del plan de negocio: Producción, transformación y articulación comercial del chocolate de taza Shilico
- Operador: CARE Perú
- Producto: chocolate de taza Shilico

- Productores beneficiarios: 21
- Ubicación: Celendín, Cajamarca
- Objetivo del plan: incremento de los ingresos económicos de pequeños transformadores mediante el mejoramiento de calidad y competitividad del chocolate de taza en la provincia de Celendín
- El monto total del plan de negocio es de S/. 401,343
- El monto total de cofinanciamiento de Prosaamer es de S/. 40,995

El negocio data del 2006 y a partir de mayo del 2009 es ejecutado como parte de Agrorural-Prosaamer. Se logró un incremento promedio entre el 25% y el 30% en el nivel de ingreso familiar, manifestó una especialista en desarrollo económico del operador.

Anteriormente, el precio de venta del chocolate de 300 gramos era de S/. 7 y actualmente se vende en S/. 8.4, beneficiando a las productoras asociadas cuyos ingresos familiares por mes aumentaron de S/. 500 a S/. 650.

Para evaluar los resultados del caso, se consideró la inversión total del plan de negocio y se estimó el valor actual de la perpetuidad atribuible a la intervención. Para ello, se consideró el ingreso anual incremental total sobre la tasa social de descuento. Se estimó la perpetuidad bajo el supuesto de que los productores van a reproducir todos los años, de forma indefinida, la actividad productiva y se consideró la tasa de descuento social de 10% (Procompite, 2012).

Finalmente, se estimó el ratio (ingreso incremental/inversión total) que significa que por cada S/. 1.0 que se invierte se recupera S/. 0.94. Esto nos demuestra que por cada S/. 1.0 que se invirtió se perdió S/. 0.06. También, se observa que el efecto cantidad fue de 0.78 y el efecto precio de 0.16. Con ello, se observa en el cuadro 3.13 que los resultados atribuibles a la intervención son menores.

Cuadro 3.13. *Estimación del ratio de resultado de Prosaamer, caso de la producción de chocolate*

Variable	Valor
Inversión total	S/. 401,343
Ingreso mensual incremental por productor	S/. 150
Número de productores beneficiados	21
Ingreso mensual incremental total	S/. 3,150
Ingreso anual incremental total	S/. 37,800
Tasa social de descuento	10%
Valor actual de perpetuidad	S/. 378,000
Ratio nominal de evaluación de casos (Rn)	0.94
Precio al inicio de la intervención (P_0)	7.00
Precio al final de la intervención (Pn)	8.40
Factor de corrección (FC)	0.83
Ratio real de evaluación de casos (Rq)	0.78
Ratio precio de evaluación de casos (Rp)	0.16

Fuente: Agrorural-Prosaamer, 2010.
Elaboración propia.

8.2. Fortalecimiento del manejo productivo y comercialización de granjas familiares avícolas en el distrito de Mórrope

Es el caso de un grupo de criadores de aves, que obtuvo el apoyo del operador de Prosaamer, llamado Instituto de Apoyo al Manejo de Agua de Riego Imar Costa Norte. La intervención consistió en brindar capacitación para la habilitación y mantenimiento de galpones; hoy cuentan con dos galpones de crianza adonde llegan las gallinas de un día de nacidas y reciben alimentación y control sanitario hasta los 3 ½ meses, cuyos costos son cubiertos de manera compartida. Luego son entregadas a cada familia en sus respectivos galpones individuales de crianza. Cada galpón individual cuenta con 600 gallinas y registra una utilidad de S/. 10 a S/. 15 diarios (Agrorural, 2010). A continuación, se muestran los principales datos del caso:

- El nombre del plan de negocio: Fortalecimiento del manejo productivo y comercialización de granjas familiares avícolas en el distrito de Mórrope
- Operador: Instituto de Apoyo al Manejo de Agua de Riego Imar Costa Norte
- Producto: huevos de gallina
- Productores beneficiarios: 20
- Ubicación: Mórrope, Lambayeque

- Objetivo del plan: incremento de la rentabilidad en la producción comercial de huevos de gallina en el distrito de Mórrope
- Monto total del plan de negocio es de S/. 1'210,509.07
- Monto total de cofinanciamiento de Prosaamer es de S/. 121,275.00

Para evaluar los resultados del caso, se consideró la inversión total del plan de negocio y se estimó el valor actual de la perpetuidad atribuible a la intervención. Para ello, se tomó en cuenta el ingreso anual incremental total sobre la tasa social de descuento. Se estimó la perpetuidad bajo el supuesto de que los productores van a reproducir todos los años, de forma indefinida, la actividad productiva y se consideró la tasa social de descuento de 10% (Procompite, 2012).

Finalmente, se determinó el ratio (utilidad anual/inversión total) que significa por cada S/. 1.0 que se invierte se recupera S/. 0.89 (ver cuadro 3.14). Esto nos demuestra que por cada S/. 1.0 que se invirtió se perdió S/. 0.11.

Cuadro 3.14. *Estimación del ratio de resultado de Prosaamer, caso de la crianza de aves*

Variable	Valor
Inversión total	S/. 1'210,509.07
Ingreso mensual incremental por productor	S/. 121,275
Número de socios	20
Utilidad diaria individual	S/. 15
Utilidad mensual individual	S/. 450
Utilidad anual individual	S/. 5,400
Utilidad anual total	S/. 108,000
Tasa social de descuento	10%
Valor actual de perpetuidad	S/. 1'080,000
Ratio nominal de evaluación de casos (Rn)	0.89
Precio al inicio de la intervención (P_0)	n.d.
Precio al final de la intervención (Pn)	n.d.
Factor de corrección (FC)	n.d.
Ratio real de evaluación de casos (Rq)	n.d.
Ratio precio de evaluación de casos (Rp)	n.d.

Fuente: Agrorural-Prosaamer, 2010.
Elaboración propia.

De esta manera, Prosaamer desarrolla un modelo de intervención de relativo éxito, que integra aspectos en todo el ciclo de proyectos. En cuanto a preinversión apoya en la identificación de la idea del plan de negocio, su elaboración y evaluación por medio de operadores privados. En inversión,

los aspectos preliminares a la ejecución están a cargo del operador privado que resulta ganador del plan de negocio presentado. Asimismo, el plan de negocio se ejecuta con un cofinanciamiento del 20% a través del operador privado. En posinversión, no se registra acompañamiento en la fase de operación y mantenimiento del plan, tampoco elementos para garantizar la sostenibilidad del plan de negocio (ver cuadro 3.15). Además, se tiene un seguimiento a la operación y mantenimiento del plan, pero no se cuenta con indicadores estandarizados que hagan posible comparar los resultados, aunque sí registra una evaluación expost.

Cuadro 3.15. *Matriz de análisis del modelo de intervención de Prosaamer*

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio
Preinversión	Apoya en la identificación, elaboración y evaluación del plan de negocio a través de operadores privados
Inversión	La ejecución del plan de negocio está a cargo del operador privado (20% de cofinanciamiento) No se registra acompañamiento en la fase de operación y mantenimiento del plan de negocio
Posinversión	No se cuenta con indicadores estandarizados que permitan realizar comparaciones de los resultados Evaluación expost

Fuente: Agrorural-Prosaamer, 2010.

Elaboración propia.

9. Programa de Compensaciones para la Competitividad (Agroideas)

Este programa del Ministerio de Agricultura y Riego (Minag), de alcance nacional, otorga recursos en apoyo a la gestión empresarial, asociatividad y adopción de tecnología para los negocios sostenibles que involucran a pequeños y medianos productores agrarios, ganaderos o forestales organizados, con el fin de elevar su competitividad y consolidar su participación en el mercado (Agroideas, 2013).

El programa ofrece financiamiento no reembolsable, que puede ser destinado a:

- La constitución de su organización, en caso aún no la haya inscrito en los Registros Públicos.
- La gestión de su negocio.
- La mejora tecnológica de su producción.

Para acceder a estos beneficios, una organización agraria debe acreditar previamente su “elegibilidad” y contar con una contrapartida monetaria (recursos para cofinanciamiento) para poder ejecutar los planes de negocio viables.

Agroideas opera a través de ventanilla abierta, por lo que puede presentarse al programa en cualquier momento del año.

9.1. Apoyo en preinversión

No registran apoyos para la fase de preinversión, es decir no se reconoce una línea específica de trabajo para la identificación de ideas de negocios, la elaboración del plan de negocio o la evaluación del mismo. En tales circunstancias, son los productores quienes deben realizar dichas tareas si buscan postular al fondo.

9.2. Apoyo en inversión

El apoyo que brinda Agroideas consiste en el cofinanciamiento monetario del plan de negocio, que debe ser solicitado por la asociación beneficiaria.

En esta etapa, el programa cofinancia la formalización de la organización (los gastos registrales y el proceso de constitución). También financia la contratación de un administrador para el plan de negocio. El cofinanciamiento del plan puede llegar a un máximo de 4 UIT (unidades impositivas tributarias) (S/. 15,200) por productor asociado y un tope de 300 UIT por organización (S/. 1'140,000). El porcentaje de cofinanciamiento por parte del programa varía entre 60% y 80% (Agroideas, 2013).

9.3. Apoyo en posinversión

En cuanto a la ayuda en la posinversión, esta se limita a tareas gerenciales, pues existe un cofinanciamiento del administrador o gerente de la empresa por un periodo máximo de tres años. No se registran apoyos en la parte de operación y mantenimiento como el acompañamiento en las tareas productivas o técnicas.

El programa sí realiza el seguimiento, monitoreo y evaluación de sus intervenciones, pero solo para verificar el cumplimiento de los compromisos asumidos por los productores y el adecuado uso de los recursos.

9.4. Análisis de proceso del programa Agroideas

El programa beneficia a pequeños y medianos productores asociados y cofinancia tres incentivos como: a) asociatividad, hasta 0.5 (UIT), b) gestión empresarial, hasta 12 (UIT) y solo por tres años de forma decreciente cofinanciando el 70%, 50% y 30%, respectivamente, por cada año, c) adopción de tecnología hasta 300 UIT, cofinanciamiento entre el 60% y 80% del plan de negocio (MEF, 2013).

El programa realizó una ejecución presupuestal para el periodo 2010-2012 de S/. 42.4 millones, de los cuales corresponden a gastos de gestión del programa S/. 19.4 millones y a transferencia a los productores, S/. 23 millones, según el detalle que se presenta en el cuadro 3.16.

Cuadro 3.16. Ejecución presupuestal 2010, 2011 y 2012 de Agroideas (en nuevos soles)

Ítem	2010	2011	2012	Global
Funcionamiento del programa	8'170,277	4'775,255	6'528,465	19'473,997
Asignado a productores	-	3'943,191	18'992,987	22'936,178
Total de presupuesto ejecutado	8'170,277	8'718,446	25'521,452	42'410,175
Número de planes de negocio financiados	2	48	115	165
Cofinanciamiento asignado por plan	-	82,150	165,156	139,007
Costo de otorgar cofinanciamiento por plan	4'085,139	99,484	56,769	118,024
Gasto total del Estado por plan de negocio	4'085,139	181,634	221,926	257,031
Porcentaje del gasto administrativo por plan de negocio	100	55	26	46
Ratio de transferencias	-	0.8	2.9	1.2
Porcentaje del gasto administrativo	100	55	26	46

Fuente: MEF, 2013.

De la ejecución presupuestal del programa para el periodo 2010-2012 se evidencia que el 46% corresponde a gastos de gestión. Así, cada S/. 10 transferidos por el programa implica un costo para el Estado de S/. 8.5 (S/. 118,024/S/. 139,007) (MEF, 2013).

Existen registradas 1,835 organizaciones, de las cuales al menos 416 presentaron una solicitud de apoyo (SDA). En total hay 501 SDA, de las cuales

se aprobaron 165. De esta manera, del total de organizaciones inscritas, el 7.2% lograron ser ganadoras (ver cuadro 3.17). Asimismo, el 27.3% de las organizaciones presenta un plan de negocio. En este dato, se muestra que no todas las que se inscriben alcanzan a formular y presentar una propuesta para ser cofinanciadas (MEF, 2013).

Cuadro 3.17. *Avances de la intervención de Agroideas*

Ítem	Resultado
Organizaciones inscritas	1,835
Organizaciones que presentaron al menos una solicitud de apoyo (SDA) o plan de negocio	416
Número de solicitudes de apoyo (SDA) o plan de negocio	501
Adopción de tecnología	350
Gestión empresarial	100
Asociatividad	51
Número de SDA aprobadas	165
Organizaciones involucradas	133
Más de un plan de negocio por asociación	1.2
Porcentaje de organizaciones que presentan planes de negocio	24.3%
Porcentaje de asociaciones que resultaron ganadoras del total de organizaciones inscritas	7.2%
Porcentaje de asociaciones que resultaron ganadoras del total de organizaciones que presentaron SDA	32.0%
Porcentaje de planes aprobados de los presentados	32.9%
Promedio de planes presentados por asociación	1.2

Fuente: MEF, 2013.

De otro lado, el 32% del total de asociaciones que presentan planes de negocio resultan ganadoras, con lo cual se puede concluir que la calidad de los planes de negocio no es la adecuada. Asimismo, las asociaciones presentan más de un plan.

El programa ha financiado 165 planes de negocio en aproximadamente treinta cadenas productivas, de estas, la que más ha concentrado y aprobado planes es la cadena de café, por un monto de S/. 30'848,619, de los cuales corresponde al programa cofinanciar S/. 21'514,037. Sin embargo, como se señala en la ayuda memoria, el sector agricultura se encuentra gestionando una medida para destinar S/. 100 millones a la atención de los efectos generados por la roya amarilla del café, así se espera que los niveles productivos de este cultivo decaigan en un 20% en el país, lo cual implica que

nuestros volúmenes exportables en balanza de pagos se verán afectados. Aun cuando la cadena productiva del café es la que mayor transferencias ha presentado por parte del programa, no se logrará atenuar, mejorar e incrementar la productividad y competitividad del cultivo de café en el corto y mediano plazo (Minag, 2013).

Por consiguiente, se puede indicar que los logros obtenidos por el programa en el caso del café se verán afectados, pudiéndose volver a niveles de productividad iguales o menores a los que se tenía antes de la intervención.

Cuadro 3.18. *Número de planes de negocio ganadores de Agroideas*

Ítem	2010	2011	2012	Global
Número de organizaciones	2	33	99	134
Número de planes de negocio	2	48	115	165
Número de productores	1,036	2,524	11,002	14,562
Número de hectáreas	1,761	18,887	27,951	48,599
Número de cabezas de ganado	-	14,685	14,291	28,976

Fuente: MEF, 2013.

En el cuadro 3.18, se observa que, en promedio, cada plan de negocio ha beneficiado a 88 productores, ha intervenido 294.5 hectáreas y considera 175 cabezas de ganado. Además, se tiene que, en promedio, el subsidio por plan de negocio fue de S/. 257,031, y por beneficiario se entregaron S/. 2,912 (ver cuadro 3.19).

Cuadro 3.19. *Subsidios otorgados por Agroideas (en nuevos soles)*

Ítem	2010	2011	2012	Global
Subsidio por plan de negocio	4'085,139	181,634	221,926	257,031
Subsidio por beneficiario	7,886	3,454	2,320	2,912
Subsidio por hectárea	4,640	462	913	873
Subsidio por cabezas de ganado	-	594	1,786	1,464
Subsidio realmente recibido por productor	-	1,562	1,726	1,575
Gasto efectuado por el Estado para otorgar subsidio por beneficiario	7,886	1,892	593	1,337

Fuente: MEF, 2013.

Del análisis efectuado, puede verse que en planes de negocio de café, el monto de inversión por plan es de S/. 341,493 y por beneficiario, de S/. 4,267 (ver cuadro 3.20).

Cuadro 3.20. *Principales cadenas intervenidas por Agroideas*

Ítem	Café	Lácteos y derivados	Leche fresca	Cacao
Planes	63	16	15	13
Cofinanciamiento	S/. 21'514,037	S/. 2'527,079	S/. 2'595,847	S/. 3'848,354
Beneficiarios	5,042	231	344	2,508
Cofinanciamiento por beneficiario	S/. 4,267	S/. 10,940	S/. 7,546	S/. 1,534
Cofinanciamiento por plan	S/. 341,493	S/. 157,942	S/. 173,056	S/. 296,027

Fuente: MEF, 2013.

Intentando crear una medida de cuánto el programa logra mover en inversión de las organizaciones, se tiene que por cada sol (S/. 1.00) de Agroideas, los privados invierten S/. 0.52 adicionales. Esto se muestra en el cuadro 3.21, donde se toma el ratio construido a partir del aporte de las organizaciones entre lo que aporta Agroideas.

Cuadro 3.21. *Retorno de inversiones de Agroideas (en nuevos soles)*

Ítem	2010	2011	2012	Total
Inversión total	3'624,543	20'686,401	47'038,215	71'349,159
Agroideas	2'159,526	14'223,825	32'788,311	49'171,662
Organizaciones	1'465,017	6'462,576	14'249,904	22'177,497
Retorno por cada nuevo sol invertido	0.18	0.74	0.56	0.52

Fuente: MEF, 2013.

Otro aspecto mencionado es la contribución que se atribuye el programa en cuanto a ventas incrementales, que llega a S/. 432'847,881, pero no se ha verificado en una evaluación de impacto. Con ello, considerando la inversión, se observa que las ventas se incrementan en seis veces, tal como se muestra en el cuadro 3.22.

Cuadro 3.22. *Estimación del ratio de resultado de Agroideas*

Ítem	Valor
Ventas incrementales	S/. 432'847,881
Inversión total privada y pública	S/. 71'349,159
Ratio de ventas incrementales/Inversión	6.07

Fuente: MEF, 2013.

La ayuda memoria también acota que se gestiona la intervención de manera centralizada, desde el nivel de gobierno nacional, mediante el Minag, y no aprovecha las capacidades y estructura funcional del Estado

desde un nivel de gobierno regional y local, a través de la Dirección Regional Agraria y Gerencia de Desarrollo Económico Local, respectivamente. Estas entidades cuentan con información relacionada con las potencialidades agropecuarias, así como las necesidades y demanda de los productores. Se agrega que la evaluación de desempeño de Agroideas 2010-2012 no comprende el impacto del programa, si bien las transferencias fueron efectuadas de manera efectiva a partir del 2011 y ante un retraso de la ejecución del programa, se complica la medición del impacto de la intervención. Por este motivo se recomienda contar con una muestra significativa de los planes de negocio sobresalientes y a partir de ello inferir los resultados según los indicadores y la línea de base desarrollada por el programa. Asimismo, se deben evaluar los aspectos relacionados con la generación de inversiones en especial, el efecto de las transferencias que apalancan mayores recursos para dinamizar la actividad productiva.

De lo anterior, se observa que el programa Agroideas no cuenta con información suficiente de casos de éxito para comparar con otros similares. En estas circunstancias, del análisis del desempeño global actual del programa se puede afirmar que cuenta con ratios de colocación altos, a diferencia de Prosaamer, que indica que estos costos se reducen por las eficiencias del modelo aplicado.

En la etapa de preinversión, el programa no apoya en la identificación de idea del plan de negocio. El plan es elaborado por los propios beneficiarios, lo que incrementa el margen de errores en su formulación. Por el contrario, la evaluación la realizan terceros especializados, lo cual resulta una bondad del modelo. En la etapa de inversión, los aspectos preliminares y la ejecución del plan de negocio están a cargo de los beneficiarios, quienes hacen uso de sus recursos y luego aplican a reembolsos autorizados como parte del cofinanciamiento. Es decir, se les devuelve el dinero ejecutado. En la etapa de posinversión, cuentan con un apoyo para contratar un gerente que acompañe la gestión. Sin embargo, no se les da asesoría técnica en la fase de operación y mantenimiento del plan. La etapa de seguimiento a la operación y mantenimiento del plan no se registra aún. No existen evaluaciones expost de los planes de negocio ejecutados (ver cuadro 3.23).

Cuadro 3.23. *Matriz de análisis del modelo de intervención de Agroideas*

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio
Preinversión	No apoya en la identificación ni elaboración del plan de negocio La evaluación del plan de negocio se realiza por terceros especializados
Inversión	La ejecución del plan de negocio lo realizan los propios beneficiarios con sus recursos, luego reciben sus reembolsos Apoyo para contratar un gerente que acompañe la gestión
Posinversión	No se registra seguimiento a la operación y el mantenimiento No se registra ninguna evaluación expost

Elaboración propia.

10. Proyecto de Fortalecimiento de los Activos, Mercados y Políticas para el Desarrollo Rural de la Sierra Norte

El proyecto Sierra Norte es un proyecto de fortalecimiento de activos, mercados y políticas de desarrollo rural en la sierra norte del Perú (Cajamarca, Amazonas, La Libertad y Lambayeque). Tiene como objetivo mejorar la capacidad de los productores para valorar sus activos y aprovechar las oportunidades de generación de ingresos en la sierra norte del Perú (Agrorural, 2013).

Sus componentes son:

- Manejo comunal de recursos naturales y valorización de los activos físicos.
- Desarrollo de iniciativas empresariales y fortalecimiento de los activos financieros.
- Fortalecimiento del desarrollo territorial y gestión del conocimiento.
- Gestión, monitoreo y evaluación.

En la encuesta se describe el proceso de apoyo. Una vez presentada la iniciativa de negocios por un grupo de usuarios, se evalúa en campo, para luego ayudar en la elaboración del plan. Luego se apoya en la formalización de la organización. El plan se aprueba en el Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR), que es integrado por profesionales locales o de las instituciones locales que conocen el tema.

Según el modelo de intervención que se resume en la figura 3.6, la organización tiene que abrir una cuenta bancaria y depositar su aporte

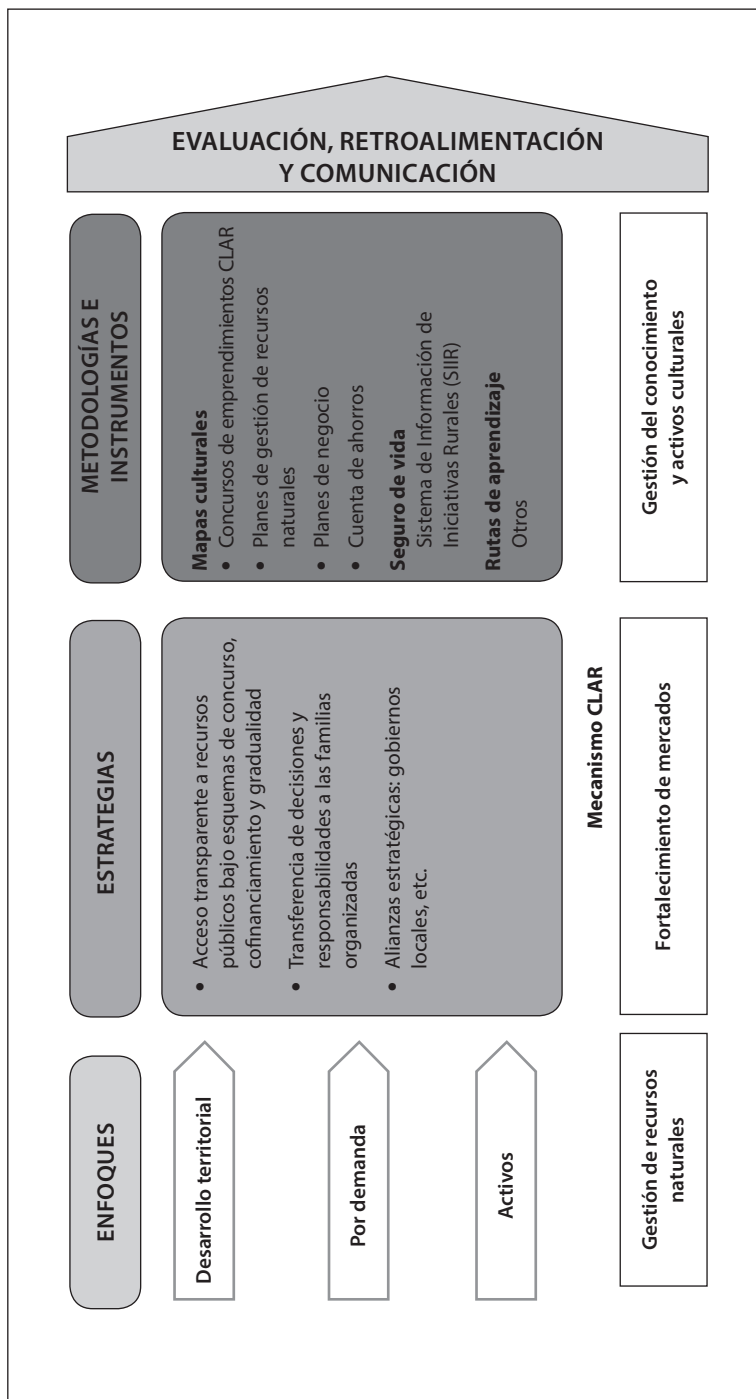


Figura 3.6. Modelo de intervención del programa Sierra Norte
Fuente: Sierra Norte, 2012.

del 20% del costo total del plan. El proyecto deposita el 80%. Con ello, la organización contratará a sus asistentes técnicos con el fin de mejorar sus productos y ponerlos en el mercado.

10.1. Apoyo en preinversión

De acuerdo con los resultados de la encuesta, entre las líneas de intervención del programa, la identificación de ideas y la formulación de planes de negocio son parte del apoyo que este brinda.

En el *Informe Anual del 2012* del programa se registraron 332 planes de negocio implantados. Las actividades están concentradas en crianza de animales y producción de leche. Sin embargo, actividades como agroindustria aparecen con un 5.9% de participación (Sierra Norte, 2012).

10.2. Apoyo en inversión

Como se indicó anteriormente, el programa apoya la identificación y el diseño de los planes de negocio, pero también los financia. Aunque se indica que el proyecto solicita un aporte a los beneficiarios, en el *Informe Anual del 2012* se registran casos en que el programa por el contrario cubre el cien por ciento de los costos del plan y, en todo caso, son muy escasas las contribuciones por parte de los beneficiarios.

La encuesta también revela que la intervención apoya en la asistencia técnica, pero no entrega equipos o maquinarias. Asimismo, se indica que no cuentan con técnicos que ayuden en la fase de inversión. Se agrega que el apoyo tiene una duración de un año.

10.3. Apoyo en posinversión

De los resultados de la encuesta, puede observarse que no hay seguimiento de los resultados de rentabilidad de los planes de negocio, aunque sí de las metas del proyecto que, además, son evaluadas.

En la encuesta se indica que sí cuentan con técnicos que acompañan a los productores por el lapso de un año. Este programa interviene específicamente brindando asistencia técnica y capacitación para la mejora de los procesos.

En la etapa de preinversión, entonces, el plan de negocio es elaborado en talleres que promueve el programa con participación de la población mediante mapas parlantes. La evaluación del plan de negocio la realiza el proyecto con personal técnico del programa. No se terceriza ninguna de estas actividades. En la etapa de inversión solo se brinda apoyo técnico en los momentos preliminares a la ejecución. La ejecución del plan de negocio solo comprende capacitación y asistencia técnica.

Sin embargo, destaca el modelo de comités locales de administración de recursos (CLAR), que reciben los recursos en efectivo y los ejecutan directamente. En la etapa de posinversión, el acompañamiento en la fase de operación y mantenimiento del plan se realiza con personal del proyecto. Cuentan con un sistema de seguimiento a la operación y mantenimiento del plan, pero no está articulado al plan de negocio, sino a la intervención global (ver cuadro 3.24). Realizan una evaluación *expost* de todo el programa, pero no de las intervenciones individuales en torno al plan de negocio.

Cuadro 3.24. *Matriz de análisis del modelo de intervención del proyecto Sierra Norte*

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio
Preinversión	La idea del plan de negocio surge en talleres con los productores La elaboración del plan de negocio se realiza de manera participativa La evaluación del plan de negocio no se terceriza
Inversión	Solo hay apoyo técnico en la ejecución Destaca el Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR)
Posinversión	El acompañamiento se realiza con personal del proyecto El seguimiento es por la intervención global del proyecto y no por cada plan de negocio Cuentan con una evaluación <i>expost</i> de todo el proyecto

Fuente: Sierra Norte, 2012.
Elaboración propia.

11. Proyectos de Inversión Pública de Apoyo al Desarrollo Productivo (SNIP Productivo)

El Ministerio de Economía y Finanzas publicó en el año 2012 los *Lineamientos básicos para la formulación de proyectos de inversión pública de apoyo al desarrollo productivo* (aprobado por la Resolución Directoral 009-2011/63.01) y los *Contenidos mínimos específicos de estudio de preinversión a nivel de perfil de proyectos de inversión pública en apoyo al desarrollo productivo* (aprobado por Resolución Directoral 002-2013-EF/63.01) (SNIP, 2013).

El objetivo de estos instrumentos es dictar pautas generales para que los gobiernos regionales y locales puedan elaborar y ejecutar proyectos de inversión pública de apoyo al desarrollo productivo.

Además, principalmente brindan la posibilidad de apoyar de manera general en cualquier actividad a los pequeños productores, a través de:

- Asistencia técnica y capacitación puntual a los productores, a fin de fortalecer sus capacidades para el desarrollo de sus actividades productivas, dentro del esquema de escuelas de campo, es decir el aula lo constituye el predio del productor donde se desarrolla la actividad económica.
- Dotación de módulos demostrativos donde se puedan transferir nuevas tecnologías a los productores.
- Establecimiento de unidades prestadoras de servicios, que entregan un activo a los productores para su uso, los mismos que se encargan de administrarlo y garantizar su operación y mantenimiento.
- Fortalecer las capacidades de las entidades públicas para prestar servicios de manera permanente.

Se podría decir que estos son los componentes básicos de estos proyectos, orientados a mejorar la productividad de los participantes, desarrollar mercado de servicios que requieren estas actividades y dotar de capacidad a las entidades públicas para prestar servicios en forma permanente orientados a las nuevas necesidades de los productores.

11.1. Apoyo en preinversión

Según los resultados de la encuesta, el programa no apoya en la identificación y elaboración de planes de negocio. Tiene un mecanismo de priorización de cadenas productivas que se realizan como parte del proyecto y define las líneas de apoyo.

11.2. Apoyo en inversión

Los apoyos que contemplan este tipo de proyectos consisten en capacitación y asistencia técnica. También, hay la posibilidad de recibir ayuda en equipos de uso común en grupos de 25 productores. Sin embargo, no se encuentra

la articulación en torno a un plan de negocio específico. Las intervenciones duran como máximo tres años.

11.3. Apoyo en posinversión

Para la posinversión, este tipo de proyectos contribuye a fortalecer las capacidades institucionales para que las entidades presten servicios de asistencia técnica y capacitación de manera permanente y posibilita que se acompañe a los productores en esta fase en forma indefinida.

Como se ve en el cuadro 3.25, esta herramienta de apoyo de los gobiernos locales se utiliza, en específico, para promover asistencia técnica y capacitación en apoyo al desarrollo productivo de pequeños productores.

Cuadro 3.25. *Matriz de análisis del modelo de intervención del SNIP Productivo*

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio
	No apoyan
Preinversión	No apoyan
	No apoyan
Inversión	Apoyan con asistencia técnica y capacitación a los pequeños productores
	Cuenta con personal para actividades de acompañamiento en la fase de operación y mantenimiento del plan
Posinversión	Evaluación expost

Fuente: Sierra Norte, 2012.

Elaboración propia.

12. Sistematización de los programas de apoyo al desarrollo productivo de los pequeños productores rurales en el Perú

Luego del análisis realizado de cada programa de desarrollo productivo, en el cuadro 3.26 se muestran los principales elementos que caracterizan las intervenciones.

12.1. Technoserve

- Enfoque de mercado.
- Involucramiento de los productores.
- Transferencia tecnológica.
- Apoyo en la identificación de ideas y elaboración de los planes de negocio.

Cuadro 3.26. *Matriz de sistematización de los programas y proyectos analizados*

Programas y proyectos de apoyo	Principios	Preinversión	Inversión	Posinversión
Technoserve	Mercado Involucramiento Transferencia tecnológica	Elaboración de los planes de negocio	Búsqueda de cofinanciamiento	Acompañamiento en mínimo dos campañas
Proyecto PRA	Mercado Transferencia tecnológica	Identificación de comprador	Asistencia técnica a la empresa compradora	Acompañamiento con la empresa compradora
Prosaamer	Operadores privados Mercado	Operadores privados en elaboración del plan	Operadores privados ejecutan el plan	Sin indicadores estandarizados
Agroideas	Productividad del agro	No apoya la elaboración del plan de negocio Terceriza la evaluación	Cofinancia vía reembolso de gastos ejecutados	No registra seguimiento y evaluación
Sierra Norte	Involucramiento	Trabajos grupales con productores	Apoya con asistencia técnica y capacitación	Acompaña con asistencia técnica y capacitación
SNIP Productivo	Transferencia tecnológica	No apoya	Apoya con asistencia técnica y capacitación	Apoya con asistencia técnica y capacitación No registra seguimiento y evaluación

Elaboración propia.

- Apoyo en la ejecución y búsqueda de fuentes de cofinanciamiento.
- Acompañamiento en mínimo dos campañas o dos ciclos productivos.

12.2. Proyecto PRA

- Enfoque de mercado.
- Transferencia tecnológica.
- Identificación de comprador con nombre y apellido.
- Apoyo con cofinanciamiento de asistencia técnica a la empresa compradora para que demande mayor producción.
- Acompañamiento a través de la empresa compradora.

12.3. Prosaamer

- Participación de operadores privados.
- Enfoque de mercado.
- Apoyo en operadores privados para la idea y elaboración del plan de negocio.
- Apoyo en operadores privados para que conduzcan la ejecución del plan de negocio.
- No cuenta con indicadores estandarizados para comparar los resultados alcanzados.

12.4. Agroideas

- Productividad del agro.
- No apoya en la elaboración del plan de negocio.
- Terceriza la evaluación del plan de negocio.
- Cofinancia por medio del reembolso de lo invertido por el productor de acuerdo con su plan de negocio.
- No registra con seguimiento o evaluaciones de los planes apoyados a la fecha con indicadores estandarizados para comparar.

12.5. Proyecto Sierra Norte

- Involucramiento de productores.
- Apoya en la identificación por medio de trabajos grupales con los productores.

- Apoya con asistencia técnica y capacitación.
- Tienen el modelo de comités locales de administración de recursos (CLAR) para la ejecución del proyecto.
- Acompaña con asistencia técnica y capacitación.

12.6. SNIP Productivo

- A través de módulos demostrativos, valida las intervenciones.
- Apoya con asistencia técnica y capacitación el proceso productivo.
- No cuenta con un modelo estandarizado de seguimiento y evaluación.

4

Proceso de implementación de Procompite y su evaluación en la Asociación Cruz de las Flores

En este capítulo se analiza el proceso de implementación de Procompite, presentando sus principales características, así como los avances alcanzados a la fecha en el país, en cuanto a montos de cofinanciamiento aprobados, número de beneficiarios, entre otros datos. Además, se presentan dos casos de ejecución de Procompite con la construcción de su indicador estandarizado.

Aparte de estos dos casos, en este capítulo también se desarrolla Procompite instituida por la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, en La Libertad, a beneficio de la Asociación Cruz de las Flores. Se describe el proceso, las características del apoyo recibido y se evalúan los resultados por Procompite. En esta parte, se sistematiza la evaluación en una matriz que contiene las fortalezas y debilidades del proceso y de ese modo es posible analizarlo y compararlo con otros programas, identificando los aspectos que deben mejorarse.

De esta manera, ante la existencia de proyectos de inversión que son de carácter privado empresarial y que tienen un gran impacto sobre las economías, muchas veces los gobiernos regionales y locales tratan de incorporarlos en la estructura de un proyecto de inversión pública (dentro del SNIP), aun cuando no es el canal apropiado.

Debido a ello y al alcance limitado de la inversión privada en las distintas zonas del país, nace la iniciativa de buscar alternativas viables de apoyo

a las actividades y proyectos de carácter empresarial productivo existentes en las distintas regiones del Perú.

En tales circunstancias, y a partir de la premisa de que para lograr un desarrollo económico sostenido en el tiempo no solo importan los megaproyectos que promuevan o realizan los organismos estatales, sino que estos necesitan ser complementados con iniciativas empresariales de menor escala que aporten y dinamicen la economía nacional, es necesario un marco normativo que promueva el desarrollo productivo.

Por las razones expuestas, en el 2009 se aprobó la Ley de Procompite (Ley 29337), que establece las disposiciones para apoyar la competitividad productiva a lo largo del territorio nacional.

1. El proceso de implantación de Procompite

Procompite cuenta con algunas definiciones necesarias para su implantación:

– *Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva (Procompite)*

Es el cofinanciamiento no reembolsable otorgado a las propuestas productivas, mediante procesos concursables que llevan a cabo los gobiernos regionales o locales para mejorar la competitividad de las cadenas productivas. No puede considerarse la entrega directa en dinero ni gastos de operación y mantenimiento de ninguna clase.

– *Propuesta productiva (PP)*

Es el plan de negocio que presentan los AEO para solicitar el cofinanciamiento de Procompite, en el que se identifican los bienes o servicios del negocio, la tecnología por utilizar, las actividades que se realizarán, el presupuesto de inversión y operación y se sustenta la rentabilidad financiera y sostenibilidad del negocio.

– *Agentes económicos organizados (AEO)*

Las personas naturales organizadas y las personas jurídicas constituidas bajo cualquier modalidad permitida por el ordenamiento legal. Las personas naturales son representadas por una junta directiva

(presidente, secretario, tesorero). Son acreditados mediante acta de asamblea general de constitución, certificada por un notario o por el juez de paz.

– *Operador privado*

Persona natural o jurídica especializada en la elaborar propuestas productivas, ejecutarlas o en ambas actividades. Se encarga de apoyar a los AEO en el desarrollo de sus propuestas productivas. Es contratado por el gobierno regional o local, dentro de Procompite.

– *Aportes de los beneficiarios*

Los recursos financieros y no financieros para cubrir los costos de inversión total de la propuesta productiva serán aportados por los beneficiarios. Los recursos no financieros estarán constituidos por valorizaciones de mano de obra, infraestructura, equipos, bienes y servicios de los que disponen los beneficiarios para la propuesta productiva.

1.1. Recursos de Procompite

- Mediante acuerdo de consejo regional o de concejo municipal, se determina el importe que será destinado a Procompite. Este no podrá exceder el 10% de los recursos presupuestados para proyectos, con excepción de operaciones oficiales de crédito y donaciones y transferencias.
- Los gobiernos regionales o locales podrán utilizar hasta el 10% del monto total asignado a cada Procompite para asistencia técnica en la elaboración de las propuestas productivas, implantación del programa, incluyendo la convocatoria, selección y seguimiento de la propuesta productiva. Estos servicios se pueden tercerizar a operadores privados.

1.2. Tipos de planes de negocio que pueden recibir apoyo

A través de Procompite se pueden cofinanciar dos tipos de planes de negocio o propuestas productivas, como los denomina el reglamento de la ley correspondiente.

a) Planes de Negocio Categoría A

- Monto de inversión: hasta S/. 200,000
- Socios: mínimo 25 socios
- Aporte de AEO: mínimo 20% del monto de inversión
- Cofinanciamiento: hasta el 80% del monto de inversión
- Límite: 50% como máximo del 10% de presupuesto para proyectos (excepto el gobierno local, cuyo 10% de presupuesto para proyectos sea menor a 120 UIT, en tal caso pueden destinar hasta el 100% de su Procompite para cofinanciar este tipo de iniciativas)

b) Planes de Negocio Categoría B

- Monto de inversión: mayor a S/. 200,000, hasta S/. 1'000,000
- Socios: personas jurídicas
- Aporte de AEO: mínimo 50% del monto de inversión
- Cofinanciamiento: hasta el 50% del monto de inversión
- Límite: 50% como mínimo del 10% de presupuesto para proyectos

1.3. Fases del Procompite

El Procompite se realiza en las tres fases que se muestran en la figura 4.1, que son la autorización, la implementación y la ejecución.

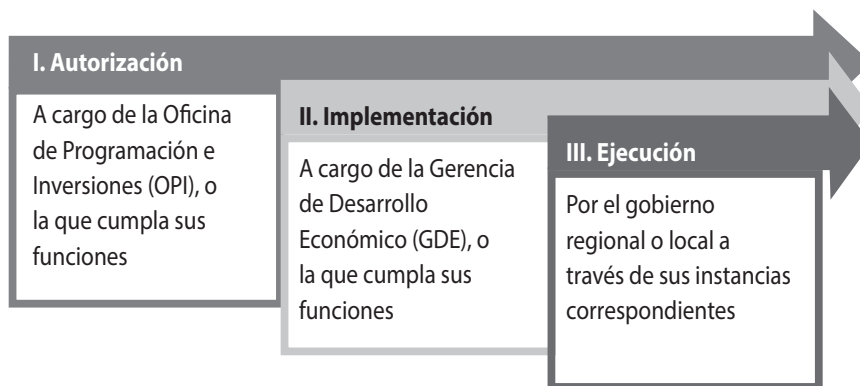


Figura 4.1. Fases de la implementación del Procompite

Fuente: Procompite, 2010.

a) Fase de autorización

- La Gerencia de Desarrollo Económico sustenta ante la Oficina de Programación e Inversiones (OPI) el Procompite.
- La OPI autoriza el Procompite habiendo evaluado su sustento de costos y beneficios.
- La OPI señala además los criterios de elegibilidad y selección.
 - Elegibilidad
 - Ejecutarse en la zona donde se considera que la inversión privada es insuficiente.
 - No recibir algún cofinanciamiento del Estado para la ejecución del mismo plan de negocio.
 - Contribuir a la sostenibilidad de la cadena productiva.
 - Selección
 - Solicitar el menor monto de cofinanciamiento de Procompite.
 - Demostrar rentabilidad financiera privada.
 - Demostrar sostenibilidad del negocio.
- La OPI comunica al MEF de la autorización en un plazo máximo de 15 días hábiles mediante el Sistema de Información Procompite.
- Procompite autoriza hasta un plazo máximo de dos años, contados a partir de la publicación de la lista de propuestas productivas ganadoras.

b) Fase de implementación

- Elaboración y aprobación de las bases.
- Publicación de la convocatoria.
- Conformación del comité evaluador.
 - El jefe del área de desarrollo económico, o quien haga sus veces, lo preside.
 - El jefe del área de desarrollo social, o quien haga sus veces, será el secretario técnico.
 - Un representante de los productores organizados de la zona.
 - Para Procompite de la Categoría B, se incluirá a un profesional con experiencia en proyectos de inversión. En el presente caso, el presidente del comité evaluador tendrá voto dirimente.

- Los AEO presentan sus propuestas productivas (plan de negocio) indicando de manera específica los equipos, maquinarias, insumos, materiales y servicios que se requerirán para el desarrollo del negocio; deberán señalar expresamente aquello que será cofinanciado por el gobierno regional o local y su aporte.
- El gobierno regional o local publica una resolución de presidencia o alcaldía aprobando la relación de propuestas productivas (planes de negocio) que recibirán cofinanciamiento.
- Las decisiones del comité evaluador, así como las aprobaciones que realice el gobierno regional o local, son irrefutables.
- Los procedimientos correspondientes a la fase de implementación pueden ser desarrollados por una entidad privada especializada en desarrollo productivo seleccionada y contratada por el gobierno regional o local.

c) Fase de ejecución

- Los gobiernos regional o local procederán a adquirir los equipos, maquinarias, insumos, materiales y/o contratar los servicios, de ser el caso, descritos en la propuesta productiva (plan de negocio).
- Se procederá, en un plazo que no exceda los 10 días hábiles, a entregar los equipos, maquinarias, insumos y materiales a los AEO; previamente deben firmarse las actas y documentos respectivos en los que se establecen las obligaciones de los beneficiarios relacionadas con el propósito y uso para el que fueron solicitadas.

d) Seguimiento de las propuestas productivas (planes de negocio)

- El gobierno regional o local realizará el seguimiento a la ejecución de las propuestas productivas que seleccione, con el objetivo de determinar si los bienes y servicios destinados están cumpliendo sus metas y propósitos para los que fueron solicitados.
- En caso contrario, el gobierno regional o local aplicará las medidas correctivas que correspondan.

1.4. De los operadores privados

- El gobierno regional o local, a través de los operadores privados que se prevean en Procompite, podrán ofrecer capacitación,

asistencia técnica y provisión de información relacionada con la articulación de cadenas productivas regionales o locales, a favor de los potenciales beneficiarios del programa.

1.5. Características importantes de Procompite

- El cofinanciamiento se realiza valorizando la mano de obra, terrenos y animales que intervienen en la propuesta productiva.
- En Procompite no se aplican normas SNIP, por tanto, otras intervenciones que promuevan la actividad productiva se pueden realizar según las pautas del SNIP.
- Es aprobada y ejecutada por los gobiernos regionales y locales. Es un instrumento descentralizado.
- Se puede ejecutar todos los años y más de una vez.

En la figura 4.2 se sistematiza el proceso de implantación de Procompite explicado.

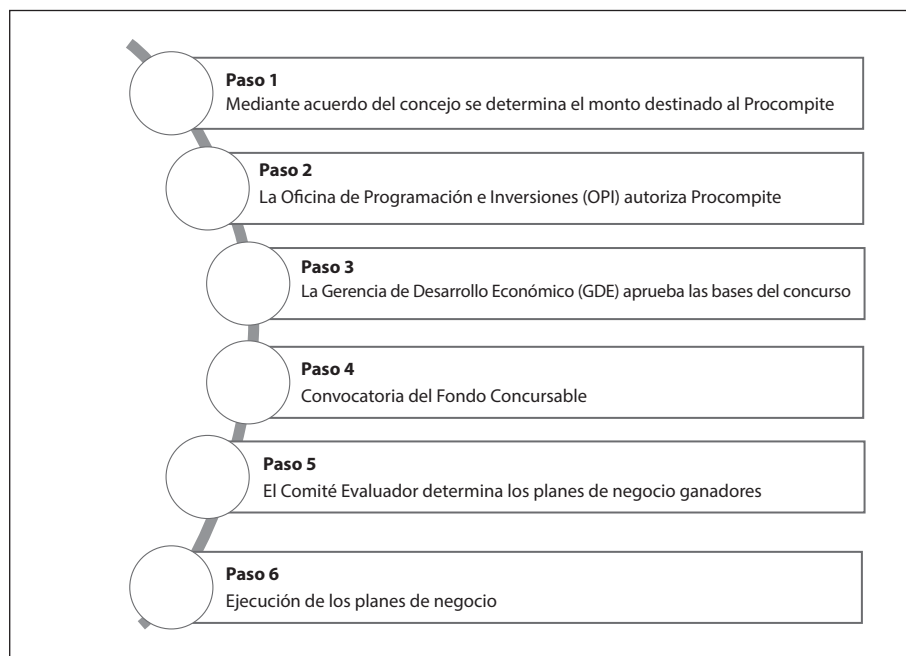


Figura 4.2. Proceso de implementación de Procompite

Fuente: Procompite, 2010.

2. Análisis del avance en la implantación de Procompite

Como se mencionó anteriormente, la Ley 29337 permite a los gobiernos locales y regionales ejecutar un programa de fondos concursables para el cofinanciamiento de planes de negocio, los mismos que deben ser presentados de manera “asociada” entre pequeños productores, que pertenezcan a alguna cadena productiva o a algún eslabón de la misma.

El principal objetivo del programa es mejorar la competitividad de las cadenas productivas mediante la ejecución de mejoras o transferencia tecnológica. Asimismo, esta ley establece que el programa solo debe intervenir en aquellas zonas donde la inversión privada sea insuficiente.

A continuación presentamos una descripción y análisis de las estadísticas brindadas por la Unidad Técnica de Procompite, que muestran los avances alcanzados en la aplicación de esta ley.

2.1. Gobiernos regionales y locales que ejecutaron Procompite (a enero del 2013)

Desde su puesta en ejecución en el 2009 hasta enero del 2013, han sido 157 los gobiernos regionales y distritales que han aplicado Procompite; y como se ve en el cuadro 4.1, los distritales tienen el mayor número de implantaciones de este programa.

Cuadro 4.1. *Implementación por tipo de gobierno de Procompite entre el 2009 y enero de 2013*

Nivel de gobierno	Número de implementaciones
Distrital	91
Provincial	54
Regional	12
Total	157

Fuente: Procompite, 2013.
Elaboración propia.

En el cuadro 4.2, se aprecia que Cusco es la región que ha realizado la mayor cantidad de aplicaciones de Procompite (24 entre gobiernos provinciales y distritales), seguido de Cajamarca (16) y Huancavelica (13).

Cuadro 4.2. *Implementación por regiones de Procompite entre el 2009 y enero de 2013*

Región	Número de implementaciones
Cusco	24
Cajamarca	16
Huancavelica	13
Puno	12
La Libertad	11
Áncash	10
Huánuco	10
Piura	10
Ayacucho	7
Lambayeque	7
Pasco	7
Moquegua	6
San Martín	6
Ucayali	4
Junín	3
Tacna	3
Amazonas	2
Arequipa	2
Apurímac	1
Lima	1
Lima Provincias	1
Madre de Dios	1
Total	157

Fuente: Procompite, 2013.
Elaboración propia.

2.2. Aprobación de Procompite por gobiernos regionales y locales

En cuanto a la aprobación de Procompite por gobiernos, hasta abril del 2013 existen 187 aprobados en todo el país, por un monto de S/. 341'838,344 (ver cuadro 4.3). Los gobiernos distritales registran el mayor monto de aprobación de esta ley.

Cuadro 4.3. *Montos aprobados por tipo de gobierno de Procompite entre el 2009 y enero de 2013*

Nivel de gobierno	Monto aprobado (en nuevos soles)	Número de proyectos
Distrital	168'686,322.80	108
Provincial	89'964,078.81	65
Regional	83'187,942.00	14
Total	341'838,343.61	187

Fuente: Procompite, 2013.
Elaboración propia.

De la información del cuadro 4.4, se observa que la región Cusco concentra la mayor cantidad de financiamiento aprobado en este programa (S/. 149'114,307), que equivale al 43.62% del total.

Cuadro 4.4. *Montos aprobados por regiones de Procompite entre el 2009 y enero de 2013*

Región	Monto aprobado (en nuevos soles)	Número de proyectos
Cusco	149'114,307	32
Huánuco	20'335,102	18
Huancavelica	20'177,969	15
Cajamarca	18'460,947	20
Piura	17'498,116	10
Puno	15'879,024	12
Pasco	14'632,688	7
Tacna	12'028'053	3
Amazonas	11,976,027	2
Áncash	11'228,369	11
La Libertad	8'696,476	14
Moquegua	7'703,429	8
Apurímac	7'190,023	1
Ayacucho	6'942,359	7
Arequipa	5'000,000	2
Lima	4'533,674	1
Ucayali	4'053,667	6
Madre de Dios	3'625,600	1
Lambayeque	1'521,606	7
San Martín	780'908	6
Junín	390,000	3
Lima Provincias	70,000	1
Total	341'838,344	187

Fuente: Procompite, 2013.
Elaboración propia.

2.3. Financiamiento de Procompite por sector y cadena productiva

Las estadísticas indican que, desde su creación hasta abril del 2013, las propuestas productivas presentadas fueron cofinanciadas por un monto de S/. 170'232,642 (ver cuadro 4.5). Este financiamiento se concentra en el sector agrario con S/. 94'321,350 y el sector pecuario S/. 63'548,098; es decir, un 55.41% y 37.33%, respectivamente. Asimismo, se ha beneficiado a 38,380 personas que integran las distintas asociaciones económicas organizadas).

Cuadro 4.5. *Sectores productivos cofinanciados por Procompite entre el 2009 y enero de 2013*

Sector	Cofinanciamiento (en nuevos soles)	Número de beneficiarios
Agrario	94'321,350	19,124
Pecuario	63'548,098	15,531
Turismo	6'112,899	2,057
Pesca	4'325,864	1,118
Forestal	999,875	172
Otros	470,033	241
Minería no metálica	454,524	137
Total	170'232,642	38,380

Fuente: Procompite, 2013.
Elaboración propia.

En el análisis de cadenas productivas, el café obtuvo el mayor cofinanciamiento, el 27.4% del total otorgado (S/. 46'687,429), seguido del vacuno, que recibió el 16.73% del total, y en tercer lugar el cacao, que alcanzó un 12.36% del monto entregado (ver cuadro 4.6).

Cuadro 4.6. *Cadenas productivas cofinanciadas por Procompite entre el 2009 y enero de 2013*

Cadena productiva	Cofinanciamiento (en nuevos soles)	Número de beneficiarios
Café	46'687,429	6,382
Vacuno	28'473,504	6,859
Cacao	21'033,181	2,884
Alpaca	10'838,304	2,132
Cuyes	10'639,087	3,419
Gallinas	5'705,710	555
Artesanías	5'023,409	1,705
Papas	4'936,212	1,204
Ovinos	3'898,221	1,407
Trucha	3'435,517	916
Naranja	3'089,907	206
Maíz	2'933,090	1,104
Apicultura	1'702,605	356
Quinua	1'639,390	1,299
Aguaymanto	1'381,215	387
Trigo	1'238,050	689
Granadilla	1'190,591	345
Flores	1'155,021	109
Cebada	1'096,731	478



→ Cuadro 4.6.

Cadena productiva	Cofinanciamiento (en nuevos soles)	Número de beneficiarios
Arveja	1'093,579	928
Gastronomía	1'089,490	352
Palta	1'026,275	627
Forestal	999,875	172
Peces	890,346	202
Pollos	797,320	170
Banano	790,331	209
Maca	692,605	218
Uva	520,000	222
Arroz	505,929	360
Llamas	504,550	107
Porcinos	481,010	415
Otros	470,033	241
Anís	456,107	107
Caprinos	451,887	86
Hortalizas	440,507	135
Orégano	372,463	79
Kiwicha	330,930	294
Mango	299,975	238
Cítricos	287,701	50
Sal	240,990	85
Hortalizas	225,610	105
Plantas medicinales	200,661	76
Piña	156,120	122
Arena	135,554	26
Frijol	128,050	81
Tomate	112,000	26
Ajo	110,000	22
Ccañihua	86,850	20
Arcilla	77,980	26
Aves gigantes	55,900	25
Haba	55,097	83
Mamey	25,000	30
Cebolla	24,744	5
Total	170'232,642	38,380

Fuente: Procompite, 2013.
Elaboración propia.

2.4. Ejecución de Procompite, según presupuestos institucionales

En el cuadro 4.7 se presentan los montos de cofinanciamiento aprobados por Procompite por año frente al Presupuesto Institucional Ejecutado (PIE).

Estas cifras demuestran que del cofinanciamiento total acumulado del 2010 al 2012 (S/. 106'756,851) solo se ha ejecutado el 12.5%.

Cuadro 4.7. *Montos de cofinanciamiento ejecutados por Procompite (en nuevos soles)*

Año	Cofinanciamiento	Presupuesto Institucional Ejecutado (PIE)
2010	4'994,434	1'454,353
2011	13'579,092	4'732,779
2012	88'183,325	7'201,736
Total	106'756,851	13'388,868

Fuente: Procompite, 2013.
Elaboración propia.

De los datos del cuadro 4.7, observamos que el 2010 solo se ejecutó el 29.12% del total aprobado, en el 2011 el 34.85% y en el 2012 solo se ejecutó un 8.17%; situación que muestra el poco avance en la implantación de las propuestas productivas presentadas.

Finalmente, de todas las estadísticas revisadas podemos resaltar algunos datos importantes: el año 2012 registró los mayores montos de aprobación de Procompite, lo que revela, en promedio, un crecimiento de más del 600% respecto del año anterior.

Asimismo, desde su creación a la fecha, esta ley ha beneficiado mayormente a los sectores agrícola y pecuario, que recibieron más del 90% del cofinanciamiento total otorgado.

Las estadísticas muestran la cantidad de gobiernos que aplican el programa, montos aprobados, así como el número de beneficiados, sin embargo no existen indicadores sobre la evolución de la rentabilidad obtenida en cada propuesta productiva atendida.

En síntesis, consideramos que para medir la efectividad de Procompite, las estadísticas deberían considerar indicadores de rentabilidad de los planes de negocio, así como parámetros que aseguren la sostenibilidad de los mismos.

3. Evaluación del caso de Procompite implementada en el distrito de Coporaque, provincia de Espinar, Cusco

El Procompite ejecutado en la Municipalidad de Coporaque se inició en el año 2011. Del informe de la visita de campo realizada por la unidad técnica, se destacan los siguientes resultados:

- Se lograron incrementos en la productividad de artesanías textiles con la adquisición de nuevas maquinarias, pero no ha sido posible colocar su mayor producción en el mercado.
- La municipalidad es el principal comprador de los productos, como los sombreros, que dan sostenibilidad al negocio.

Por ejemplo, en el caso de la ejecución del plan de negocio ganador en el concurso Procompite denominado Fortalecimiento de Capacidades en la Confección de Sombreros Amigos de Jesús (Procompite, 2012), en el plan se describe el flujo de elaboración de sombreros de lana de oveja de la Asociación de Artesanos Amigos de Jesús, el cual consiste en:

- 1) Lana como materia prima: en cuanto a la adquisición de la materia prima, lana de oveja, la asociación se ha proveído con 60 cueros de oveja para la producción total, que vendría a ser 500 sombreros.
- 2) Lavado de cueros: en cuanto al lavado, tiene una frecuencia de cinco cueros diarios. El total estaría listo en 12 días.
- 3) El peinado: tiene una duración de dos días.
- 4) Cortado y picado: tiene una duración de 5 días.
- 5) Arqueado: 2 días.
- 6) El ojeado, envuelto, asentado, igualado y ajuste: 50 sombreros por día.
- 7) Engomado: duración de 5 días a la producción global.
- 8) Hornado: se integra al proceso de engomado que sería de 5 días.
- 9) Secado: en cuanto al secado, el proceso dura un día entero, siempre en cuando el día esté caluroso.
- 10) Planchado: dura 3 días.

Después de la ejecución, reportaron una ganancia de S/. 600 en la primera venta comercializada, es decir su primera producción con el apoyo de Procompite, que les proporcionó maquinaria necesaria. Sin embargo,

como se ve en el cuadro 4.8, de estos S/. 600 no se ha descontado el costo por la mano de obra de las 10 personas que participaron. Si consideramos el salario entre los diez trabajadores, cada uno recibió S/. 60, lo que en una semana de labores equivale a S/. 10 diarios, es decir S/. 300 al mes, por debajo del sueldo mínimo.

Cuadro 4.8. *Indicadores de la intervención de Procompite en Coporaque*

Indicadores	Unidad de medida	Comercialización (ventas anuales)
1. Producción (anual)	Sombrero tipo 1	500 unidades
2. Precio	Precio de venta	S/. 20
3. Volumen de ventas	Promedio de ventas totales	S/. 10,000
4. Costos	Costo unitario promedio	S/. 8
5. Margen de ganancia unitario	Margen de ganancia promedio	S/. 12
6. Costos totales	Costo promedio total	S/. 4,000
7. Utilidad	Ganancia promedio	S/. 6,000
8. Productividad o rendimiento	Número de sombreros/trabajador promedio	50
9. Calidad	Sombreros dañados o defectuosos	1%
10. Empleo temporal	Empleados varones	6
	Empleados mujeres	4
11. Ingreso familiar	Ingreso promedio familiar integrantes AEO	S/. 600

Notas. El costo no incluye la mano de obra. La producción mensual es de 500 sombreros, sin embargo, solamente 10 socios de la asociación (puesto que los demás se encuentran en época de cosecha en sus chacras) laboran 20 días calendarios de un mes.

AEO: actores económicos organizados.

Fuente: Procompite, 2013.

Elaboración propia.

La asociación recibió del gobierno local S/. 55,902, los beneficiarios aportaron S/. 56,311, lo que suma S/. 112,213, que es el monto de inversión del plan (Procompite, 2012).

Sin embargo, de una evaluación sencilla, se observa que con una inversión de S/. 112,213, y un ingreso anual por socio de S/. 600, se tiene un ingreso para 10 beneficiarios de S/. 6,000 anuales; si se considera esto una perpetuidad al 10%, se tiene un ingreso actualizado de S/. 60,000. Con este cálculo se puede construir un ratio de ingreso/inversión que nos arroja un valor de 0.53. Como se indica en el cuadro 4.9, por cada sol que se invierte, solo se recupera S/. 0.53.

Cuadro 4.9. *Estimación del ratio de resultado del Procompite en Coporaque*

Variable	Valor
Inversión total	S/. 112,213
Ingreso anual incremental por productor	S/. 600
Número de socios	10
Ingreso anual incremental total	S/. 6,000
Tasa social de descuento	10%
Valor actual de perpetuidad	S/. 6,000
Ratio nominal de evaluación de casos (Rn)	0.53
Precio al inicio de la intervención (P_0)	n.d.
Precio al final de la intervención (Pn)	n.d.
Factor de corrección (FC)	n.d.
Ratio real de evaluación de casos (Rq)	n.d.
Ratio precio de evaluación de casos (Rp)	n.d.

Fuente: Procompite, 2013.
Elaboración propia.

En el cuadro 4.10 se detalla la información sobre el apoyo recibido.

4. Evaluación del caso de Procompite implementado en la Municipalidad Distrital de Echarate, provincia de La Convención, Cusco

En el proceso de Procompite de la Municipalidad de Echarate se aprobó un monto de S/. 56'741,564 en el año 2012 (Procompite, 2012). En esa oportunidad, ganó la Asociación de Productores Agropecuarios Señor de Huanca de la comunidad del Señor de los Milagros, del sector de Shima, zonal de Kepashiato, distrito de Echarate, provincia de La Convención, región Cusco, con un monto de S/. 865,869. El cofinanciamiento de parte del gobierno local fue de S/. 374,998 y el aporte de los beneficiarios, S/. 490,871. La cadena productiva fue del café, y participaron 25 socios: 20 hombres y 5 mujeres.

De la visita de campo efectuada para acompañar el proceso, la Unidad Técnica de Procompite revisó los planes de negocio aprobados (Procompite, 2011). De la información proporcionada en el plan de negocio, se reconstruyó el flujo de caja del proyecto, determinando que este era negativo, según los siguientes resultados que se muestran en el cuadro 4.11: un valor actual neto (VAN) de S/. -77,355.89 y una tasa interna de retorno (TIR) de 7.75%, por debajo del costo promedio ponderado de capital (CPPC)

Cuadro 4.10. Componentes de inversión del plan de negocio del Procompite en Coporaque (en nuevos soles)

Rubros y líneas de base	Gobierno regional y local			Agentes económicos organizados (AEO)			Total
	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Cantidad	Costo unitario	Costo total	
Inversión			38,402			50,280	88,682
Máquina prensadora				1 unidad	7,000	7,000	7,000
Máquina prensadora	1 unidad	8,000	8,000				8,000
Máquina trilladora				1 unidad	3,000	3,000	3,000
Máquina trilladora	2 unidades	3,000	6,000				6,000
Máquina de coser a mano				3 unidades	300	900	900
Máquina de coser a pedal				1 unidad	500	500	500
Máquina de tejer				1 unidad	600	600	600
Tijeras de cortar				13 unidades	100	1,300	1,300
Tijeras pequeñas				10 unidades	30	300	300
Planchas				5 unidades	50	250	250
Moldes de sombreros				10 moldes	30	300	300
Andamio				1 unidad	270	270	270
Mesas				5 unidades	50	250	250
Balones de gas				2 unidades	130	260	260
Cocina a gas				1 unidad	170	170	170
Batanador	2 unidades	3,186	6,372				6,372
Cortador eléctrico	2 unidades	1,500	3,000				3,000
Cardadora	1 unidad	4,000	4,000				4,000
Máquina bordadora	1 unidad	1,200	1,200				1,200
Máquina de tejer	1 unidad	1,200	1,200				1,200
Exprimidor	1 unidad	1,500	1,500				1,500
Moto	1 unidad	3,500	3,500				3,500
Ollas				2 unidades	45	90	90



→ Cuadro 4.10.

	Gobierno regional y local			Agentes económicos organizados (AEO)			Total
	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Cantidad	Costo unitario	Costo total	
Baldes				5 unidades	7	35	35
Tinas				2 unidades	20	40	40
Cuchillos				5 unidades	3	15	15
Infraestructura				m ²	175	200	35,000
Calamina	50 unidades	11	550				550
Listón	20 unidades	10	200				200
Cinta	40 unidades	5	200				200
Cemento	40 bolsas	22	880				880
Piedra	2 volquetadas	700	1,400				1,400
Yeso	50 bolsas	8	400				400
Operación (producción o transformación)			12,500			5,031	17,531
Cueros	50 unidades	30	1,500				1,500
Jabón de lavar ropa	1 caja	75	75				75
Detergente	1 bolsa	42	42				42
Sombreros de mujer	20 unidades	25	500				500
Sombreros chumbivilcanos	20 unidades	40	800				800
Sombreros de varón	20 unidades	25	500				500
Sombreros de huancaína	20 unidades	25	500				500
Sombrero de varón redondo				20 unidades	25	500	500
Goma				10 kilogramos	8.50	85	85
Pana de diferentes colores				20 metros	9	180	180
Pana gamuza				10 metros	16	160	160
Conos de hilos brillosos				5 conos	14	70	70
Conos de hilos blancos				5 conos	6	30	30



→ Cuadro 4.10.

Rubros y líneas de base	Gobierno regional y local			Agentes económicos organizados (AEO)			Total
	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Cantidad	Costo unitario	Costo total	
Hilo surtido				1 caja	6	6	6
Cinta sixac				12 unidades	2	24	24
Cinta loli				5 paquetes	7	35	35
Hilo acrílán				12 unidades	2	24	24
Pana de colores	500 metros	9	4,500				4,500
Pana de gamuza	500 metros	16	8,000				8,000
Capacitación y asistencia técnica	1 mes	2,000	2,000			1,000	5,000
Acabados, bordados y mercadeo	1 viaje de 10 personas	300	3,000			1,000	2,000
Pasantías							3,000
Gestión y administración							
Sueldos							
Distribución y comercialización							
Total			55,902			56,311	112,213

Fuente: Procompite, 2013.

Elaboración propia.

Cuadro 4.11. Flujo de caja del plan de negocio del Procompite en Echarate (en nuevos soles)

Variables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	224,800.00	357,040.00	551,600.00	764,400.00	916,400.00	916,400.00
Costo de ventas	564,193.03	235,980.00	235,980.00	366,624.00	494,304.00	494,304.00
Utilidad operativa	-339,393.03	121,060.00	315,620.00	397,776.00	422,096.00	422,096.00
Gastos de administración	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00
Gastos de venta	8,700.00	13,920.00	21,600.00	30,000.00	36,000.00	36,000.00
Utilidad operativa	-350,293.03	104,940.00	291,820.00	365,576.00	383,896.00	383,896.00
Utilidad antes de impuestos	-350,293.03	104,940.00	291,820.00	365,576.00	383,896.00	383,896.00
Impuesto a la renta		31,482.00	87,546.00	109,672.80	115,168.80	115,168.80
Utilidad neta	-350,293.03	73,458.00	204,274.00	255,903.20	268,727.20	268,727.20
Flujo de caja operativo	-328,444.04	95,306.99	226,122.99	277,752.19	290,576.19	290,576.19
Ingresos	224,800.00	357,040.00	551,600.00	764,400.00	916,400.00	916,400.00
Egresos	575,093.03	283,582.00	347,326.00	508,496.80	647,672.80	647,672.80
Depreciación	21,848.99	21,848.99	21,848.99	21,848.99	21,848.99	21,848.99
Flujo de caja de inversiones	1'394,842.03					
Inversión en activo fijo	1'189,019.40					
Valor de recupero del terreno						
Inversión en capital de trabajo	205,822.63					
Flujo de caja económico	-1'723,286.07	95,306.99	226,122.99	277,752.19	290,576.19	1'456,398.82
VAN	-77,355.89					
TIR	7.75%					

Fuente: Procompite, 2013.
Elaboración propia.

estimado. Es preciso mencionar que el VAN que figura en el plan de negocio ganador es de S/. 268,499.13, con una TIR de 19.90%.

De la información proporcionada, se puede notar que los montos de inversión que figuran en el plan no coinciden con los montos aprobados. Asimismo, se menciona en el reporte que los planes de negocio fueron elaborados por el gobierno local.

Los supuestos utilizados para el cálculo del costo promedio ponderado de capital se muestran en el cuadro 4.12, y fueron los utilizados a fin de aproximarse a una tasa de descuento, realizada por la Unidad Técnica de Procompite.

Cuadro 4.12. *Supuestos de estimación del CPPC del Procompite en Coporaque*

Componentes	Valor
K_D Procompite (K_D sin impuestos)	0%
K_E	17%
Porcentaje de deuda cofinanciada	47.18%
Porcentaje de capital propio (AEO)	52.82%
Tasa impositiva	30%
Costo promedio ponderado de capital (CPPC)	9%

Fuente: Procompite, 2013.
Elaboración propia.

De los flujos anteriores, se estimó el valor actual de los beneficios descontados al CPPC, así como la inversión inicial, calculando un ratio de 0.96. Es decir, que por un sol que se invierte se recupera 0.96 soles, tal como se muestra en el cuadro 4.13.

Cuadro 4.13. *Estimación del ratio de resultado del Procompite en Coporaque*

Componentes	Valores actuales
Beneficios	S/. 1'645,930.18
Inversión	S/. 1'723,286.07
Ratio B/I	0.96

Fuente: Procompite, 2013.
Elaboración propia.

En esta sección, se muestra que Procompite constituye una herramienta para apoyar el desarrollo productivo, que tiene ciertos elementos positivos,

pero que de manera comparativa con los otros programas, carece de otros que se describen en el cuadro 4.14.

Cuadro 4.14. *Matriz de análisis del modelo de intervención de Procompite*

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio
Preinversión	<p>El programa no apoya en la identificación de la idea del plan de negocio. Cuenta con un presupuesto para dicho fin, pero que no se ha implementado desde junio del 2012 que es cuando se aprobó.</p> <p>La elaboración del plan de negocio es por cuenta de los beneficiarios, lo cual incrementa el margen de errores en su formulación. Cuenta con un presupuesto para dicho fin, pero que no se ha implementado desde junio del 2012 que es cuando se aprobó.</p> <p>La evaluación del plan de negocio se realiza por un Comité de Evaluación constituido por personal del gobierno regional o local y no terceriza dicha evaluación a personal especializado. Cuenta con presupuesto para tal fin, pero que no se implementa desde junio de 2012.</p>
Inversión	<p>Los aspectos preliminares a la ejecución están a cargo de la entidad, que es la encargada de ejecutar el plan de negocio bajo sus normas de contratación.</p> <p>La ejecución del plan de negocio lo realizan los beneficiarios con sus recursos y luego aplican a reembolsos autorizados como parte del cofinanciamiento, es decir, se les devuelve los recursos invertidos por los beneficiarios.</p>
Posinversión	<p>No se cuenta con apoyo para esta fase, puesto que es por cuenta del beneficiario. Además, no cofinancia ninguna etapa de operación y mantenimiento.</p> <p>El seguimiento a la operación y mantenimiento del plan de negocio no se registra aún. Tampoco se registran evaluaciones.</p> <p>No se registra ninguna evaluación expost.</p>

Elaboración propia.

5. Proceso de implementación y evaluación del Procompite en la Asociación Cruz de las Flores

En esta sección se describen y evalúan el proceso y los resultados obtenidos por Procompite implementada en la Asociación Cruz de las Flores. La evaluación se sistematiza en una matriz que contiene fortalezas y debilidades del proceso. De este modo se puede analizar el Procompite y compararlo con otros programas, con el fin de identificar aquellos aspectos que deben mejorar. La Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión inició en el segundo trimestre del año 2011 un diagnóstico socioeconómico en los 55 caseríos del distrito de Huamachuco,

capital de la provincia de Sánchez Carrión, a fin de identificar la vocación productiva del territorio e identificar una canasta de productos con énfasis en lo rural, basándose en dos enfoques: por un lado la seguridad alimentaria y por otro el enfoque de mercado, con la finalidad de mejorar los ingresos y generar nuevos empleos para los productores rurales (Procompite, 2011).

A partir del tercer trimestre del año 2011, la municipalidad, en alianza con el proyecto PRA-Usaid (articulador comercial) y el proyecto Sierra Norte (asistencia técnica), realizó un análisis de cadena productiva de la canasta de productos rurales identificados con el objetivo de reconocer los cuellos de botella que condicionaban el incremento de rentabilidad; se daba énfasis en el eslabón de la producción para detectar las causas de la baja productividad rural. Con esta información, la Gerencia de Desarrollo Económico, en coordinación con la Oficina de Programa e Inversiones (OPI), elaboró un informe que determina las cadenas por intervenir y los montos que se iban a cofinanciar. Empezaba así el trámite de la primera Procompite 2011 en Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión.

El proceso siguió los siguientes pasos:

- Mediante *Oficio N° 676-2011 MPSC/GDE (MPSC: Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, GDE: Gerencia de Desarrollo Económico) de fecha 24 de noviembre del 2011 se solicita sesión extraordinaria de concejo para el día 25 de noviembre de 2011, con la finalidad de evaluar y aprobar el Formato 1-Procompite 2011.*
- *Con fecha 28 de noviembre de 2011, en sesión extraordinaria de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión N° 016-2011, el pleno del concejo acordó por unanimidad aprobar Procompite 2011 (Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva).*
- Mediante Resolución de Concejo N° 149-2011-MPSC, de fecha 2 de diciembre del 2011, se resuelve aprobar el Formato 1 (Informe de Priorización de Cadenas Productivas exigido según el reglamento de Procompite)-Procompite 2011, por un monto de financiamiento por parte de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión de S/. 964,610.50 (Novecientos sesenta y cuatro mil seiscientos diez y 50/100 nuevos soles), en mérito a los fundamentos expuestos en la presente resolución.

- Mediante Oficio N° 0681-2011-MPSC/GDE, el gerente de Desarrollo Económico alcanza la propuesta para la conformación del Comité Evaluador para Procompite 2011, por realizarse el día martes 6 de diciembre del 2011.
- Mediante Resolución de Gerencia Municipal N° 395-2011-MPSC, de fecha 2 de diciembre del 2011, se resuelve conformar el Comité Evaluador para Procompite 2011 el día martes 6 de diciembre del 2011, el cual será conformado por:
 - El gerente de Desarrollo Económico
 - El representante de la Gerencia de Desarrollo Social
 - El representante del Proyecto PRA
 - Los representantes de las ONG Cedas y Credes

Un hecho destacable es que el comité estuvo conformado por especialistas de la municipalidad y del Proyecto PRA. Este aspecto es importante, dado que el gerente de Desarrollo Económico y el representante del PRA son profesionales de amplia experiencia en la implantación de este tipo de iniciativas y la evaluación de planes de negocio. Además, gozan de la confianza de los productores en la zona.

- Con Informe N° 004-2011-MPSC/GDE dirigido al Sr. Luis Rebaza Chávez, alcalde de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, se hace de conocimiento los resultados del Primer Concurso de Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva Procompite 2011, realizado el día martes 6 de diciembre, con la asistencia de 40 actores económicos organizados-AEO, pertenecientes a 38 caseríos del distrito capital de Huamachuco y dos caseríos del distrito de Marcabal, en un número de 550 asistentes, los mismos que postularon a 9 cadenas productivas.

Mediante Resolución de Alcaldía N° 761-2011-MPSC, de fecha 19 de diciembre del 2011, se resuelve aprobar la relación de ganadores del Primer Concurso de Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva Procompite 2011, realizado en la ciudad de Huamachuco el 6 de diciembre del 2011, los cuales recibirán cofinanciamiento según la relación que se detalla en el cuadro 4.15.

Cuadro 4.15. Estructura de cofinanciamiento por cadena productiva del Procompite en Sánchez Carrión (en nuevos soles)

Cadena productiva priorizada	Número de productores	Inversión total	Estructura de financiamiento	
			AEO	Procompite
De la quinua	163	289,510.00	160,085.00	129,425.00
De la kiwicha	84	466,396.40	280,676.40	185,720.00
Del maíz paccho	39	135,186.60	67,956.60	67,230.00
De las habas	81	134,508.80	80,258.80	54,250.00
De la palta	309	576,875.00	393,187.50	183,687.50
De carne de trucha	10	76,700.00	41,520.00	35,180.00
De carne de vacuno	62	888,790.20	690,254.20	198,536.00
De carne de ovino	29	98,934.20	51,768.20	47,166.00
De carne de cuy	51	127,038.82	63,622.82	63,416.00
Costo total	840	2'793,940.02	1'829,329.52	964,610.50

Fuente: Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, 2011f.

Los actores económicos organizados que calificaron con sus iniciativas de apoyo a la competitividad productiva por cadena productiva se muestran en el cuadro 4.16.

Cuadro 4.16. Lista de ganadores y cofinanciamiento recibido por el Procompite en Sánchez Carrión (en nuevos soles)

Agente económico organizado (AEO)	Inversión total	Cofinanciamiento
Cadena productiva de la quinua	341,938.63	128,292.19
1. Asociación Multiservicio Caserío Agua Blanca-Parte Alta	41,431.63	20,517.19
2. Asociación de Productores Forestales, Agropecuarios y Artesanales Pataullo	14,914.00	3,375.00
3. Asociación de Productores Agropecuarios del Caserío Coyochuro	65,499.50	30,906.25
4. Asociación APA del Caserío Cullicanda	14,914.00	3,375.00
5. Asociación de Pequeños Agricultores y Ganaderos Nuevo Porvenir-Caserío El Capulí	55,927.50	12,656.25
6. Asociación de Productores Agrícolas del Caserío de Sanjapampa	18,642.50	4,218.75
7. Asociación de Productores Agropecuarios Sector Pumapampa-Caserío Puente Piedra	38,042.50	18,118.75
8. Asociación de Productores Agropecuarios La Conga-Caserío La Conga	18,642.50	4,218.75
9. Asociación de Productores Agropecuarios Cruz de las Flores	73,924.50	30,906.25



→ Cuadro 4.16.

Agente económico organizado (AEO)	Inversión total	Cofinanciamiento
Cadena productiva de la haba	147,657.36	55,096.82
10. Asoc. de Productores Agropecuarios del Caserío de Coygobamba	10,522.02	3,486.88
11. Asoc. de Productores Agropecuarios Siempre Viva El Caserío Yamobamba	15,013.60	4,981.25
12. Asoc. de Productores Agropecuarios del Caserío Raumate	25,281.46	8,318.69
13. Asoc. de Productores Agropecuarios La Florida El Samaritano	45,415.80	14,943.75
14. Asoc. de Productores Agropecuarios del Sector Cucuri	39,413.60	19,381.25
15. Asoc. de Productores Agropecuarios del Caserío Pallar Alto	12,010.88	3,985.00
Cadena productiva de la kiwicha	468,246.40	171,320.00
16. Asociación de Productores de Kiwicha Caserío El Olivo	237,413.28	83,604.00
17. Asociación de Productores Agropecuarios San Miguel	230,833.12	87,716.00
Cadena productiva del maíz paccho	135,186.00	67,230.00
18. Los Embajadores Progresistas del Caserío de Llama	135,186.00	67,230.00
Cadena productiva de la palta	499,700.00	183,687.50
19. Comité de Productores de Palto Sector Moyan-Caserío Carabamba	260,650.00	102,643.75
20. Comité de Productores de Palto Caserío El Olivo	239,050.00	81,043.75
Cadena productiva de carne de vacuno	888,790.20	198,535.98
21. Asociación de Ganaderos Fe y Alegría de Locabamba-Shagaripe	148,131.70	33,089.33
22. Asociación de Ganaderos Nuevo Amanecer de Shiracmaca	148,131.70	33,089.33
23. Asociación de Ganaderos Nuevo Horizonte Paranshique	148,131.70	33,089.33
24. Asociación de Ganaderos Arriba Cumubamba	148,131.70	33,089.33
25. Asociación de Ganaderos Caserío Agua Blanca	148,131.70	33,089.33
26. Asociación de Ganaderos Caserío La Florida	148,131.70	33,089.33
Cadena productiva de carne de ovino	98,934.20	47,166.00
27. Asociación de Protección de Recursos Naturales del Caserío Colpa Yanazarina, distrito de Huamachuco	49,467.10	23,583.00
28. Asociación de Productores Agropecuarios del Sector 01 del Caserío Vaquería	49,467.10	23,583.00
Cadena productiva de carne de cuy	157,063.84	63,401.00
29. Asociación de Agropecuarios Forestales Molino Grande	36,374.71	12,959.00
30. Asociación de Productoras Agroempendedoras de Huamachuco	35,864.71	12,449.00
31. APA San José del Caserío La Quinta	46,409.71	22,994.00
32. APA Cruz de Mayo del Caserío Los Chungales	38,414.71	14,999.00
Cadena productiva de carne de trucha	76,700.00	35,180.00
33. Asociación de Productores de Trucha Juan Velasco Alvarado-Huangacochoa	76,700.00	35,180.00

Fuente: Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, 2011f.

Cada asociación que presentó su plan de negocio y resultó ganadora recibirá un cofinanciamiento para la ejecución del plan. Según las normas de Procompite, este apoyo no se brinda en efectivo. La entidad que ejecuta Procompite se encarga de adquirir todos los insumos, materiales y servicios contemplados en el plan de negocio. El aporte de los beneficiarios puede ser en dinero o en valoraciones de sus activos. Es decir, las asociaciones ponen sus activos a disposición para la ejecución del plan de negocio; en este caso sus tierras, su mano de obra, sus herramientas o también sus animales. El requisito es que estos formen parte del plan y contribuyan a la consecución de sus objetivos.

Entonces, se puede resumir a continuación el apoyo recibido:

- Cada asociación recibe un cofinanciamiento del 50% del plan de negocio. Solo se cofinancia la etapa de inversión, no se otorgan recursos para operación y mantenimiento.
- No se recibe dinero, se reciben los insumos, materiales, equipos y/o servicios que forman parte del plan de negocio. Estos son adquiridos por la municipalidad provincial.
- El aporte de la asociación, señalado en el plan de negocio, consiste en poner a disposición sus tierras, mano de obra, animales.
- El plazo de ejecución del plan de negocio es de dos años. En este caso, el apoyo es para una campaña anual. Es decir, el acompañamiento duró un año. Y enfatizamos que se trata del apoyo de Procompite, pues hubo la confluencia con otros programas, detallados más adelante.

La Asociación de Productores Agropecuarios Cruz de las Flores resultó ganadora con el plan de negocio denominado Mejoramiento de la Producción y Comercialización de Quinoa Orgánica, con nuevos procesos técnicos, en la Comunidad de Cruz de las Flores, distrito de Huamachuco, Sánchez Carrión, La Libertad.

5.1. Análisis del Procompite en la Asociación Cruz de las Flores

Mediante una entrevista realizada en nuestra visita de campo del día 17 de agosto de 2013, pudo conocerse el procedimiento seguido por la asociación para participar en el proceso de Procompite.

- El proceso se inició con la convocatoria a participar del Primer Procompite lanzado por la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. El personal del concejo visitó la zona e invitó formalmente.
- Se organizaron actividades con integrantes de la asociación, quienes participaron en talleres, donde fueron identificando sus potencialidades a partir de la elaboración de mapas parlantes.
- Personal de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión explicó las diferentes modalidades de apoyo que podrían recibir. Optaron por presentar un plan de negocio en la Categoría A, que le permitía acceder a un cofinanciamiento del 50% hasta por un monto de S/. 200,000; el otro 50% lo cubren los propios beneficiarios.
- La Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión también se hizo cargo de la elaboración del plan de negocio.
- Luego, realizado el concurso, el Comité de Evaluación procedió a revisar el plan de negocio, para lo cual utilizó los formatos de calificación aprobados por el Ministerio de Economía y Finanzas.
- El concurso es convocado y llevado a cabo por la municipalidad. Es un proceso descentralizado, dado que los actos administrativos de aprobación de Procompite, de las bases del concurso, así como la evaluación de los planes de negocio se realiza localmente.
- Corresponde a la municipalidad comunicar la autorización de Procompite al Ministerio de Economía y Finanzas, así como registrar en el aplicativo informático Procompite los resultados de los ganadores del concurso, donde también se consignará información sobre el proceso. También, hay un proceso de generación de códigos presupuestales, los cuales sirven para autorizar los montos de presupuesto para ejecutar los planes de negocio, que están íntegramente a cargo de la municipalidad, según se indicó líneas arriba. El aplicativo informático también lleva el registro de los socios ganadores, de esta manera se puede cruzar información y evitar que algún beneficiario esté registrado más de una vez en los concursos.
- La Asociación Cruz de las Flores resultó ganadora, por cuanto se emitió la resolución de alcaldía correspondiente.

- La municipalidad procedió a la adquisición de los insumos y materiales, así como los servicios que formaban parte del plan de negocio.
- El plan se ejecutó con apoyo del personal de la municipalidad, que se encargó de entregar los insumos y materiales en la zona de intervención.

El plan de negocio planteaba el apoyo a la producción y comercialización de quinua orgánica, en la variedad de Salcedo INIA Blanca, que consistía en la instalación de 7.25 hectáreas con la aplicación de buenas prácticas agrícolas, así como la intervención con nuevos paquetes tecnológicos. Se logró incrementar la productividad y calidad del cultivo y se consiguió un buen precio en el mercado (ver cuadro 4.17).

Cuadro 4.17. Descripción de la intervención del Procompite en la Asociación Cruz de las Flores

Característica de la intervención	Descripción
Producto	Quinua (variedad Salcedo INIA Blanca)
Meta de instalación	7.25 hectáreas
Estrategia	Instalar semillas mejoradas con asistencia técnica y capacitación en el manejo
Productividad actual	800 kg/hectárea
Productividad meta	1,500 kg/hectárea
Productividad alcanzada	1,700 kg/hectárea
Productividad incremental	1.125
Otros programas que confluyeron	PRA, Sierra Norte
Número de beneficiarios	14 socios

Fuente: Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, 2011a.

Las metas del plan de negocio estaban referidas a que mediante la intervención con semillas mejoradas se lograría incrementar la productividad de 800 a 1,500 kg/hectárea. Una mejora incremental de más del 100%. Sin embargo, no se registra ninguna meta sobre la rentabilidad, márgenes de contribución u otro indicador financiero.

El paquete tecnológico solicitado incluye la asistencia técnica y capacitación a fin de aplicar buenas prácticas de poscosecha, que reduzca la contaminación cruzada al momento de la trilla, actividad que se realiza de manera mecánica. Los especialistas fueron contratados con cargo al plan

de negocio, es decir, por parte de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión.

También se acompaña la comercialización del producto, que propuso la articulación a mercados internacionales, en alianza con el Proyecto PRA.

La asociación beneficiaria la integran 14 socios, 11 son hombres y tres mujeres.

Llama la atención la confluencia en esta intervención de otros programas, como son el Programa de Alivio a la Pobreza (PRA) de Usaid y Sierra Norte, del Ministerio de Agricultura. Asimismo, de la visita de campo, se identificó que la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión desarrolló un modelo particular de intervención, dado que hizo confluir a diferentes proyectos y programas. Como nos explica el gerente de Desarrollo Económico, primero se gestó la validación de la tecnología por implantar; por esta razón, mediante proyectos productivos que se enmarcan en el Sistema Nacional de Inversión Pública, validaron en módulos demostrativos las semillas mejoradas de quinua de Puno.

Luego, se articuló con el Proyecto PRA de Usaid, con el cual se validó la potencialidad de la quinua como un producto que goza de una demanda alta. Asimismo, identificaron a la empresa Sierra & Selva, que a la fecha adquiere la producción de quinua. En la visita de campo se pudo constatar la venta de 140 toneladas de quinua. Este pedido fue posible atenderlo copiando la producción de las diferentes asociaciones de productores.

También, se contó con el apoyo del proyecto Sierra Norte, que pone a disposición a sus técnicos para que sigan acompañando a los productores, incluyendo la asociación analizada.

Este resultado se esquematizó en el cuadro 4.18, donde se muestra la confluencia de los apoyos, lo cual constituye un modelo de intervención que ha logrado mantener los niveles de productividad de los agricultores, pero sobre todo la sostenibilidad de los negocios al garantizar un mercado concreto, que es la compra específica por parte de la empresa Sierra & Selva.

Cuadro 4.18. *Intervenciones confluientes del Procompite en la Asociación Cruz de las Flores*

Intervenciones confluientes	Elementos de la intervención
SNIP Productivo	Validación de la semilla de quinua por utilizar
Proyecto PRA	Compromisos de compra de quinua con la empresa Sierra & Selva
Procompite en Sánchez Carrión	Cofinanciamiento de la inversión del plan de negocio de la quinua
Sierra Norte-Agrorural	Acompañamiento técnico en la producción y comercialización de quinua
Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión	Conducción de la intervención integral

Elaboración propia.

De la entrevista efectuada a uno de los promotores del proceso Procompite, se destaca que la asociación tuvo que realizar un desembolso en efectivo de manera temporal, a pesar de que el plan no consideraba aportes dinerarios de parte de ellos. Esta situación, que según se nos explicó fue temporal, dado que el dinero se les devolvió y sirvió para realizar los adelantos a los proveedores, se debió a las demoras en los procesos presupuestales y de compras efectuados por la municipalidad; si no hubieran tomado esa iniciativa, los insumos y materiales habrían sido adquiridos de manera inoportuna, dado que la fecha de entrega no coincidiría con la época de siembra y se hubiera perdido una campaña.

Se destacó que, como parte del proceso, el gobierno local se encargó de identificar la idea de negocios y la desarrolló. Es decir, apoyó a la asociación en la elaboración del plan de negocio, pero con cargo a recursos del gobierno local que no correspondían al fondo Procompite aprobado.

Del trabajo de campo, es destacable haber identificado el modelo de intervención desarrollado por la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, dado que hizo confluir diferentes instituciones y logró validar un modelo exitoso de intervención. Sin embargo, según lo registrado en las entrevistas, el acompañamiento es lo importante, pues se indica que para consolidar los negocios y estos sean rentables y sostenibles, se requiere como mínimo cinco años de acompañamiento.

“Fue un golazo cuando llegó el camión con nuestro guano”, nos comentó el presidente de la Asociación Cruz de las Flores al entrevistarlo.

Indicó que constituía parte de los insumos y materiales consignados en su plan de negocio.

En cuanto a los resultados del plan de negocio, refirió que algunos productores sustituyeron su cultivo de papa, que les rendía en promedio S/. 300 por hectárea, por la quinua, un cultivo más rentable por el que obtuvieron S/. 4,000 por hectárea.

También, según el testimonio del asistente técnico encargado de poner en marcha la propuesta productiva de la asociación, se pasó de 1,300 a 1,700 kg/hectárea, producto de la aplicación del paquete tecnológico incluido en el plan de negocio, que consistía en el uso de semilla de calidad, guano de isla y gallinaza, así como del acompañamiento técnico en las faenas de cultivo y cosecha.

Asimismo, existen otros beneficios que se han descrito en las entrevistas que concedieron los productores, como es la contribución con la seguridad alimentaria de estas familias, dado que la quinua forma parte de su dieta. Con apoyo de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, se viene difundiendo la preparación de diferentes platos elaborados con quinua, como son el arroz seco y el tamal; incluso se ha logrado darle un valor agregado al producto usándolo como insumo y transformándolo en mermelada de quinua, que se promociona en diferentes ferias y concursos que organiza la municipalidad.

Los beneficios también se perciben en el fortalecimiento de capacidades de los productores, quienes aplican en sus faenas diarias los conocimientos que les ofrecen los técnicos. Es más, se ha logrado que los propios productores se formen como técnicos locales y de la zona, es el caso de un miembro de otra asociación que actualmente trabaja para la municipalidad brindando asistencia técnica a otras asociaciones.

Para analizar el proceso de apoyo, se contrasta el cofinanciamiento a la ejecución del plan de negocio de la asociación con los parámetros definidos como necesidades de apoyo. Para ello, el proceso comprende el ciclo de proyectos de preinversión, inversión y posinversión aplicado a un plan de negocio. Así se tiene:

- Preinversión:
 - Idea del plan de negocio.
 - Elaboración del plan de negocio.
 - Evaluación del plan de negocio.
- Inversión:
 - Aspectos preliminares a la ejecución.
 - Ejecución del plan de negocio.
- Posinversión:
 - Acompañamiento en la fase de operación y mantenimiento del plan.
 - Seguimiento a la operación y mantenimiento del plan.
 - Evaluación expost.

De esta manera, se puede observar objetivamente que el programa de Procompite específicamente acompaña del financiamiento a la ejecución del plan de negocio.

Entonces, se puede analizar con estas etapas cómo ha sido el proceso de apoyo a la asociación, tal como se muestra en el cuadro 4.19.

5.2. Evaluación del Procompite en la Asociación Cruz de las Flores

Para evaluar el apoyo recibido, se ha desarrollado un marco de análisis para comparar este con otros casos de Procompite y realizar el balance con otras experiencias de intervenciones como el PRA, Prosaamer y Agroideas.

Utilizando dicha matriz y evaluando los resultados del proceso de apoyo, expresados en los incrementos de ingresos y mejoras de productividad, se califica que el proceso es relativamente exitoso, puesto que se ha verificado que los productores continúan las actividades por cuenta propia, utilizando el paquete tecnológico entregado, sin recibir el apoyo de la entidad pública. La calificación es válida si se compara con la información sobre otros procesos que han enfrentado una serie de problemas felizmente superados en este caso:

- De la entrevista con los productores, se supo que el precio de venta por kg de quinua es S/. 6.50. Asimismo, que la productividad mínima por hectárea es 1,000 kg. Además, los costos de producción por hectárea oscila entre S/. 800 y 1,000 (Procompite, 2013).

Cuadro 4.19. *Matriz de descripción de la intervención del Procompite en la Asociación Cruz de las Flores*

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio	Apoyo recibido por parte del Procompite	Apoyo recibido por otras entidades
Preinversión	Idea del plan de negocio	Sin apoyo	Lo realizó el gobierno local con cargo a sus recursos de gasto corriente
	Elaboración del plan de negocio	Sin apoyo	Lo realizó el gobierno local con cargo a sus recursos de gasto corriente
	Evaluación del plan de negocio	Lo realizó el Comité de Evaluación conformado por el gobierno local en el marco del concurso Procompite	Apoyo del PRA como miembro del Comité de Evaluación
Inversión	Aspectos preliminares a la ejecución	Lo realizó la Gerencia de Desarrollo Económico del gobierno local, utilizando personal de su área. Los recursos de cofinanciamiento del plan los dio el gobierno local, y operativamente la ejecución del plan lo realizó la Gerencia de Desarrollo Económico, el área de Presupuesto y de Logística del gobierno local de acuerdo con las normas públicas de contratación.	Desarrollado por parte del personal del gobierno local. El gobierno local hace uso de sus áreas como la Gerencia de Desarrollo Económico, la Oficina de Programación e Inversiones, y de Presupuesto y Logística para su ejecución, tanto en las tareas rutinarias de requerimientos de compra y servicios, como en su contratación o adquisición correspondiente.
	Ejecución del plan de negocio	También hay un aporte de la asociación, pero que corresponde fundamentalmente a la valorización de sus activos.	



→ Cuadro 4.19.

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio	Apoyo recibido por parte del Procompite	Apoyo recibido por otras entidades
Posinversión	Sin apoyo	Sin apoyo	<p>No se identifica un acompañamiento explícito posterior a la operación y mantenimiento por parte de Procompite.</p> <p>Sin embargo, es importante anotar que se identifica una experiencia previa en el trabajo con quinua en la zona y la confluencia del apoyo de otras intervenciones, lo cual ha permitido acumular un activo intangible en la zona, expresado en las capacidades desarrolladas por los técnicos del gobierno local, lo cual ha permitido suplir esta importante carencia. Entre las entidades que participan se encuentra el PRA, que articula a la asociación con un comprador específico que es la empresa Sierra & Selva. También se encuentra Sierra Norte, encargada de apoyar con personal técnico a las actividades de producción y comercialización.</p>
Seguimiento a la operación y mantenimiento del plan de negocio	Sin apoyo	Sin apoyo	<p>La realiza el gobierno local con cargo a su personal existente en la Gerencia de Desarrollo Económico y recursos de gasto corriente. También, se menciona una visita de parte de la Unidad Técnica de Procompite en el año 2012.</p>
Evaluación expost	Sin apoyo	Sin apoyo	<p>Se identifica que el Ministerio de Economía y Finanzas tiene en Procompite esta función, pero hasta la fecha no hay registro que la haya ejercido en la zona.</p>

Fuente: Entrevista con Óscar Fuentes Silva, encargado de implementar el Procompite.

- De lo anterior, se obtiene un ingreso de S/. 6,500 por hectárea que restando el costo de S/. 1,000 nos da una utilidad de S/. 5,500. Sin embargo, considerando la productividad promedio de 1,500 kg por hectárea, se tiene un incremento de 700 kg, dado que sin la intervención era de 800 kg por hectárea. Con ello se obtiene un ingreso incremental de S/. 4,550 por hectárea (Procompite, 2012).
- Para evaluar los resultados del caso, se tomó en cuenta la inversión total del plan de negocio y se estimó el valor actual de la perpetuidad atribuible a la intervención, que se obtuvo de relacionar el ingreso anual incremental total sobre la tasa social de descuento. Se estimó la perpetuidad bajo el supuesto de que los productores van a repetir todos los años, de forma indefinida, la actividad productiva y se calculó la tasa de descuento social de 10% (Procompite, 2012).
- Finalmente, se estimó el ratio (ingreso incremental/inversión total): es decir, por cada S/. 1.0 que se invierte se recupera S/. 2.2. Esto nos demuestra que por cada S/. 1.0 que se invirtió se ganó S/. 1.2. También, considerando los precios en chacra por kilogramo de quinua al inicio de la intervención en el 2011 de S/. 3.4 y un precio al final de la intervención en el 2012 de 3.9, según registros del Ministerio de Agricultura, se tiene que el efecto cantidad es de 1.9, con un efecto precio de 0.3 (ver cuadro 4.20).

En el cuadro 4.21 se presenta la matriz de sistematización de la evaluación efectuada.

De la evaluación realizada, se observa que el actual modelo de Procompite no cuenta con los elementos que tienen otros programas que con los ingresos incrementales han retornado la inversión realizada y han validado su modelo.

Se concluye que Procompite de la Asociación Cruz de las Flores fue exitosa porque han confluído elementos de modelos de otros programas, como son el apoyo en la identificación de las ideas y la elaboración del plan de negocio, el cofinanciamiento en la ejecución de la inversión, el acompañamiento permanente en la fase de operación y mantenimiento para las actividades productivas y comerciales.

Cuadro 4.20. *Estimación del ratio de resultado del Procompite en la Asociación Cruz de las Flores*

Variable	Valor
Inversión total	S/. 147,849
Meta de instalación de hectáreas de quinua	7.25
Productividad incremental (kg/hectárea)	700
Precio por kilogramo	6.50
Ingreso anual incremental total	S/. 32,987.5
Tasa social de descuento	10%
Valor actual de perpetuidad	S/. 329,875
Ratio nominal de evaluación de casos (Rn)	2.20
Precio al inicio de la intervención (P_0)	3.40
Precio al final de la intervención (Pn)	3.90
Factor de corrección (FC)	0.87
Ratio real de evaluación de casos (Rq)	1.90
Ratio precio de evaluación de casos (Rp)	0.30

Notas. La inversión total del plan de negocio ganador fue de S/. 73,924.5 correspondiente al Procompite. Se considera para el ejercicio que los costos atribuibles del acompañamiento por parte de los otros programas es un monto similar, con lo cual la inversión total es de S/. 147,849.

Elaboración propia.

Por lo tanto, a partir de la matriz que se presenta en el cuadro 4.22 se reconoce que todo modelo de intervención debe ser integral, esto es, participar desde la etapa inicial del plan de negocio, pero sobre todo debe haber un seguimiento y control desde su puesta en marcha, de tal manera que se puedan identificar eventuales problemas y tomar las medidas correctivas en el momento adecuado, para obtener los resultados esperados.

Otro aspecto importante es la evaluación, pues solo así se puede obtener indicadores financieros con los cuales medir el éxito o fracaso de una intervención. Recogiendo las experiencias previas y validadas de otros modelos como Technoserve, el Proyecto PRA, y dada la potencialidad que tiene Procompite (montos de inversión y plataforma del Estado), se propone mejorar su modelo de intervención, y convertirlo en un modelo integral y más eficiente, para lo cual se debe permitir la incorporación de operadores privados, que efectúen el seguimiento y control durante todo el ciclo de negocio.

Cuadro 4.21. *Matriz de indicadores de evaluación del Procompite en la Asociación Cruz de las Flores*

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio	Temas evaluados	Indicadores	Cuantificación/evidencia
Preinversión	Idea del plan de negocio	Identificación de empresas compradoras de productos (modelo PRA)	Criterios de priorización centrados en productos demandados por compradores previamente identificados (enfoque de demanda) (<i>soft</i>)	En el caso de la Asociación Cruz de las Flores, se contó con el diagnóstico realizado por el PRA, presente en su modelo de intervención. Este aspecto se debe mejorar en el Procompite, con el fin de perfeccionar las intervenciones, como en el caso del distrito de Coporaque, en el cual el comprador del producto sombreros es el mismo gobierno local.
		Intervenciones focalizadas	Número de cadenas productivas priorizadas por intervención (<i>hard</i>)	Número promedio de cadenas productivas por el Procompite lanzados por gobiernos subnacionales (Procompite). El caso de Technoserve se concentra en café y cacao.
		Garantizar operadores especializados	Priorización de cadenas productivas realizada por personal especializado	En el caso de Prosaamer, las ideas de planes de negocio están a cargo de los operadores privados especializados, que fueron seleccionados por el programa. En el caso del Procompite, esto formalmente es responsabilidad del beneficiario. Como es una necesidad, las entidades que implementan Procompite lo realizan con su personal (no especializado). En el caso de Procompite de la Asociación Cruz de las Flores, la elaboración estuvo a cargo de personal especializado, con apalancamiento del proyecto PRA y Sierra Norte.
		Recursos adecuados para la priorización de cadenas	Presupuesto para priorización de cadenas	En el caso de los Procompite implementados, no se contó con presupuesto con cargo al fondo para realizar la priorización de cadenas e ideas de negocios. Recién desde junio del 2013 se activa este mecanismo previsto en el nuevo reglamento de Procompite. En el caso de la Asociación Cruz de las Flores, el PRA, la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión y el proyecto Sierra Norte apalancaron recursos para realizar la adecuada identificación de la cadena de la quinua.
		Criterios para priorizar cadenas productivas o intervenciones	Metodología multicriterio para priorizar cadenas productivas	El modelo recomendado es el de Technoserve, que aplica multicriterios para priorizar cadenas, como es el enfoque de demanda, ubicando nichos de mercado o productos con alto potencial. Luego, cruza con las posibilidades de oferta mínima rentable en la zona a intervenir, con el fin de sea una intervención sostenible en términos de venta permanente del producto, en volúmenes adecuados y que retornen la inversión del programa. El criterio actual del Procompite parte de un enfoque de cadenas existente en la zona. No aplica el criterio de reconversión de cultivos. En el caso de la Asociación Cruz de las Flores, los técnicos no aplicaron los criterios del Procompite para la priorización de la quinua, sino que se basaron en el potencial de mercado identificado por el PRA y la potencialidad de la zona.
		Validación de la tecnología por aplicar	Intervenciones con tecnologías validadas	En el caso de la Asociación Cruz de las Flores, se utilizó la validación de las semillas de quinua en módulos demostrativos, financiados con inversión pública a través de proyectos productivos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. Con esto, se validó y recomendó las semillas ya adaptadas a la zona.



→ Cuadro 4.21.

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio	Temas evaluados	Indicadores	Cuantificación/evidencia
Preinversión	Diagnósticos participativos con los actores de la cadena (talleres, mapas parlantes, etc.)	Participación de los beneficiarios en la elaboración del plan de negocio	En la Asociación Cruz de las Flores, el Procompite utilizó la metodología de mapas parlantes, en los cuales son los propios productores que de manera activa participan en el diagnóstico de potencialidades y se involucran en el plan de negocio. En la misma zona, con el segundo Procompite de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, se evidenció que no se siguió con la metodología, dado que los productores no participaron en la elaboración del plan de negocio. El modelo de Technoserve incluye la realización de talleres, en los cuales durante un periodo de tres meses se produce el involucramiento de los beneficiarios e identificación de los que mantendrán un compromiso con la realización de la ejecución del plan de negocio.	
	Garantizar operadores especializados	Plan de negocio elaborado por personal calificado	Prosaamer presenta en su modelo la participación de operadores privados especializados, quienes son los encargados de formular los planes de negocio. En la Asociación Cruz de las Flores, se contó con el apoyo de especialistas del proyecto PRA y Sierra Norte.	
	Acompañamiento en el proceso de la elaboración del plan de negocio por parte de la entidad	Entidad participa en el proceso de elaboración del plan	Prosaamer presenta en su modelo la participación de operadores privados especializados que reciben un incentivo por parte del programa por los planes de negocio que resultan ganadores. En el caso de la Asociación Cruz de las Flores, se contó con el apoyo de especialistas del proyecto PRA y Sierra Norte, coordinado a través de personal de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. En el caso general de Procompite, la entidad que implementa a partir de junio del 2013 puede apoyar en la elaboración de los planes de negocio. Antes, no podía participar formalmente en el proceso y era atendido por los propios beneficiarios u organizaciones no gubernamentales. En el caso de Agroideas, el plan de negocio también es responsabilidad de los beneficiarios. La entidad no apoya en el proceso de elaboración. Agroideas registra 1.835 organizaciones, de las cuales el 27.3% ha presentado planes de negocio y solo el 7.2% del total de organizaciones inscritas ha sido ganadora con un plan de negocio. En el modelo Technoserve, la entidad se encarga del proceso de elaboración del plan de negocio con la participación activa del beneficiario, en talleres que duran tres meses.	
	Sencillez de los contenidos de los planes de negocio	Número de contenidos de planes de negocio	En el modelo Technoserve se prioriza el involucramiento y compromiso de los beneficiarios. No se centra en la rigurosidad del plan, dado que ya previamente tienen identificadas prioridades de intervención. El plan de negocio de Agroideas es el que presenta mayor contenido y rigurosidad técnica. Sin embargo, registra 501 planes de negocio presentados, de los cuales 165 son aprobados (32.9%). En el Procompite en general, los contenidos son relativamente más sencillos, en el cual se registra que en promedio el 100% de planes de negocio que se presentan a los concursos son aprobados y cofinanciados.	



→ Cuadro 4.21.

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio	Temas evaluados	Indicadores	Cuantificación/evidencia
Preinversión	Evaluación del plan de negocio	Evaluación especializada de planes de negocio	Participación de operadores privados especializados para evaluar planes de negocio	<p>En el modelo de Agroideas la evaluación se terceriza. Son profesionales que elaboran un informe sobre la base de modelos ya preestablecidos.</p> <p>En el modelo general del Procompite, hasta junio del 2013 eran los miembros del comité los que se encargaban de la evaluación sobre la base de formatos establecidos por la Unidad Técnica de Procompite.</p>
		Autoselección en el proceso de presentación de planes de negocio	Número de beneficiarios que participan en el proceso y no son seleccionados	<p>En el modelo de Technoserve se aplica la autoselección, dado que el proceso de elaboración de los planes de negocio lo realizan los propios beneficiarios en talleres que duran tres meses. En este modelo se registra que los participantes se van retirando de los talleres, produciéndose la autoselección y quedando únicamente los productores interesados.</p> <p>En el modelo general del Procompite, los planes son presentados y evaluados por el comité. Se registra que el 100% de los planes es aprobado.</p> <p>En el modelo de Agroideas se produce una morbilidad de 67.1%, pero se evalúa únicamente al plan y no se evalúa, como en el caso de Technoserve, a los ejecutores y operadores del plan de negocio.</p>
		Identificación, selección y formación de líderes para el proceso de ejecución	Número de líderes en planes de negocio	<p>En el modelo de Technoserve se realizan talleres de tres meses para identificar líderes que apoyarán en la conducción del proceso de ejecución de los planes de negocio.</p> <p>En el Procompite de Sánchez Carrión se identificaron líderes de las asociaciones, teniendo el caso de que uno está apoyando actualmente los nuevos Procompite.</p> <p>En el Procompite general no existe formalmente en el procedimiento esta actividad de formación de líderes.</p> <p>En Marenass se tiene la formación de los Yachaq, que son los líderes que apoyan el desarrollo del proceso y encargados de la sostenibilidad.</p>
		Duración de la evaluación del plan de negocio	Demoras en la evaluación del plan de negocio	<p>En el Procompite en general, los plazos para el concurso son definidos por las bases del concurso. Estos se establecen en función de las capacidades de las entidades. En ese sentido, la decisión es descentralizada.</p> <p>En Agroideas, la duración de la evaluación tiene periodos fijos establecidos en su reglamento, así como 10 días para el levantamiento de observaciones formuladas.</p> <p>En ese sentido, esto explicaría por qué se tiene un 67.1% de planes no aprobados.</p>



→ Cuadro 4.21.

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio	Temas evaluados	Indicadores	Cuantificación/evidencia
<p>Inversión</p>	<p>Aspectos preliminares a la ejecución</p>	<p>Registros en el aplicativo</p>	<p>Demoras en el registro del aplicativo</p>	<p>Actualmente, el Procompite general cuenta con un aplicativo, el SI-Procompite, se accede a este con un usuario y clave otorgados por el jefe de la Oficina de Programación de Inversiones de la entidad. Sin embargo, la que conduce el proceso es la Gerencia de Desarrollo Económico, por tanto, cuenta con la información que solicita el aplicativo. Esto genera demoras en el proceso. Los beneficiarios no tienen acceso al aplicativo ni responsabilidad en el registro de información. Agroidesas también cuenta con un aplicativo, el mismo que se otorga a la organización, la que es responsable de ingresar la información. Este es un aspecto positivo que debería recoger el Procompite, dado que el encargado de registrar la información es la organización, lo cual haría más ágil el proceso.</p>
	<p>Códigos presupuestales</p>	<p>Duración de la obtención de códigos presupuestales (autorización de gasto)</p>	<p>En el Procompite general se ejecutan los recursos a través de las normas nacionales de adquisición y contratación del Estado. Por tanto, hay un proceso de generación de códigos presupuestales que requiere el registro en el aplicativo informático de la información, así como el registro en el Sistema de Información de Administración Financiera (SIAF) del Estado peruano. Estos procedimientos no tienen plazos y generalmente se producen demoras.</p>	
	<p>Personal especializado para los requerimientos</p>	<p>Área con capacidades para hacer los procesos de adquisiciones y compra de bienes</p>	<p>En el Procompite general se presentan dificultades para preparar la compra de bienes o servicios. Por ejemplo, no existen áreas que elaboren los términos de referencia, especificaciones técnicas ni bases de contratación. Esto lo realizan las propias entidades con personal de sus áreas correspondientes. Agroidesas cuenta con un aparato administrativo, que implica que de cada S/.10 transferidos por el programa involucra un costo para el Estado de S/. 8.5.</p>	



→ Cuadro 4.21.

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio	Temas evaluados	Indicadores	Cuantificación/evidencia
Inversión	Ejecución del plan de negocio	Cofinanciamiento	Porcentaje de cofinanciamiento del plan	<p>En Technoserve se busca financiar bajo el mecanismo de capital semilla y brindar la asistencia técnica y acompañamiento mínimo en dos campañas o dos ciclos de producción. En el Procompite se cofinancia con hasta S/. 160,000 (80%) de un plan de negocio de S/. 200,000 y hasta con S/. 1'000,000 en planes de más de S/. 200,000. Financia insumos, materiales y servicios que son necesarios para la ejecución del plan de negocio. Solo se financia la operación y mantenimiento.</p> <p>En Agroidesas, el cofinanciamiento del plan de negocio tiene como monto máximo de aporte del programa por productor asociado 4 UIT (S/. 15,400), hasta un tope de 300 UIT por organización (S/. 1'155,000). El porcentaje de cofinanciamiento por parte del programa varía entre 60% y 80%. También se financian activos.</p>
		Modalidad de ejecución	Mecanismos de disposición de los recursos financieros de apoyo	<p>En el modelo de Sierra Sur se utiliza el mecanismo de ejecución CLAR (Comités Locales de Administración de Recursos), que son comités conformados localmente, reciben y ejecutan los recursos de acuerdo con el plan de negocio.</p> <p>En el modelo de Procompite general, se realiza a través de la entidad que implementa el Procompite. Sin embargo, actualmente se registran dificultades para la adquisición de bienes cuando son cofinanciados por los beneficiarios en efectivo. Por ejemplo, puede ser el caso de la adquisición de un equipo, donde el beneficiario paga la mitad y la entidad la otra. Actualmente no existe un mecanismo establecido para este aspecto. Se recomienda explorar otros mecanismos como las asociaciones público-privadas (APP) o los fideicomisos.</p> <p>En la Asociación Cruz de las Flores, la adquisición de bienes tuvo dificultades, que se corrió el riesgo de perder el apoyo o esperar otra campaña. La situación fue que los insumos y materiales no se podían comprar a tiempo para la campaña de siembra por las demoras propias de los procesos de compras que siguen las entidades del Estado. Se superó apelando a la compra de los insumos por parte de los beneficiarios. En otros casos, se espera la otra campaña agrícola.</p> <p>En Agroidesas, el mecanismo es que los beneficiarios adquieren los activos contenidos en el plan y el programa tiene un procedimiento de reconocimiento de gastos, reembolsando el porcentaje de cofinanciamiento, de acuerdo al plan.</p> <p>En el caso de Technoserve, por limitaciones de recursos, el apoyo consiste en la búsqueda de mecanismos de financiamiento. Este mecanismo podría implementarse con el fin de no hacer dependiente a los productores del Procompite.</p>
		Demoras en la disposición de recursos	Demoras para la ejecución presupuestal	<p>En el Procompite general se tiene una baja ejecución presupuestal, es decir, se declaran ganadores a los planes de negocio, pero estos no se ejecutan. Se tiene que a diciembre del 2012, del avance en la ejecución presupuestal del Procompite que en el país era de S/. 106'756,851, solo se había ejecutado S/. 13'388,868 (12.5%).</p>
		Entrega de activos	Mecanismo de entrega de activos	<p>En el Procompite general, la entrega de los activos se realiza a través de la transferencia de su propiedad.</p> <p>En el SNIP Productivo, se realiza la transferencia como una cesión en uso.</p>

→ Cuadro 4.21.

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio	Temas evaluados	Indicadores	Cuantificación/evidencia
<p>Posinversión</p>	<p>Acompañamiento en la fase de operación y mantenimiento del plan</p>	<p>Duración de la intervención en operaciones y mantenimiento</p>	<p>Duración del acompañamiento</p> <p>Acompañamiento en la gestión de la empresa o unidad productiva</p> <p>Acompañamiento técnico de la empresa o unidad productiva</p>	<p>En Technoserve el acompañamiento a los beneficiarios dura aproximadamente dos años. Aunque el criterio es estar en un mínimo de dos campañas o ciclos productivos, según el tipo de plan de negocio.</p> <p>En el caso de Procompite se especifica que la duración es máximo de dos años, y que se cuentan a partir de ser declarado ganador el plan de negocio, pero solo involucra actividades de inversión. Es decir, el acompañamiento a la operación y mantenimiento es cero años.</p> <p>En el caso de la Asociación Cruz de las Flores, el acompañamiento sigue hasta ahora, pero no por Procompite, sino a través de Sierra Norte y el personal de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. Este acompañamiento abarca las actividades técnicas en el proceso de producción y en comercialización.</p> <p>En cuanto a Agroideas, se tiene un apoyo del cofinanciamiento del administrador o gerente de la empresa por un periodo máximo de tres años. Este apoyo consiste en tareas gerenciales. No se registra apoyos en la parte de operación y mantenimiento como el acompañamiento a los productores en las tareas productivas o técnicas.</p>



→ Cuadro 4.21.

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio	Temas evaluados	Indicadores	Cuantificación/evidencia
Posinversión		Seguimiento a la fase de ejecución	Definición de un modelo formal de seguimiento	El Procompite en general no cuenta con un modelo formal de seguimiento. Se tiene en proyecto una directiva, donde se plantea un modelo de seguimiento de elaboración de informes trimestrales y anuales, con formatos preestablecidos. En el caso del proyecto PRA, el seguimiento forma parte del modelo de intervención que establece reportes periódicos. En Sierra Sur, se cuenta con un modelo de seguimiento con reportes mensuales sobre las actividades, que alimenta el sistema con datos para las evaluaciones trimestrales y anuales.
	Seguimiento a la operación y mantenimiento del plan	Independencia del monitor	Independencia del evaluador	En el caso del Procompite general, no se tiene un modelo de seguimiento ni se ha establecido quien debe realizarlo. En el modelo de Agroideas, estas tareas son tercerizadas con el fin de garantizar la independencia del evaluador. En el caso del proyecto PKA, también se cuenta con evaluadores externos y especializados.
		Aplicativo informático de registro de información para el seguimiento	Disponibilidad de módulos informáticos de seguimiento	En el Procompite general está en proceso de desarrollo un aplicativo informático para el seguimiento. Este sistema permitirá estandarizar los formatos de seguimiento.
Posinversión	Evaluación ex post	Presupuesto para una evaluación ex post	Informes de evaluación de impacto	En el Procompite general no se identifica un sistema de indicadores que permita estandarizar el seguimiento y la evaluación de las intervenciones. Technoserve registra indicadores estandarizados para poder comparar sus diferentes intervenciones, como son las ventas incrementales y el monto de inversión. El Procompite general tiene al Ministerio de Economía y Finanzas como responsable de la evaluación de impacto. A la fecha no se registra ninguna evaluación. En Agroideas no se registra una evaluación de impacto o resultado a las intervenciones realizadas. Prosaamer, Mareness y Sierra Sur cuentan con informes de evaluación de impacto.

Cuadro 4.22. Matriz de evaluación de los principales atributos de los programas analizados

Programas	Atributos							Evaluación de resultados
	Capacitación/ talleres previos	Apoyo en la elaboración del plan negocio	Implementación del plan negocio	Cofinanciamiento/ apalancamiento financiero	Asistencia técnica	Articulación con el mercado	Acompañamiento expost (control y seguimiento)	
Technoserve	x	x	x	x	x	x	x	x
Proyecto PRA					x	x	x	x
Prosaamer		x	x	x	x			
Agroideas			x	x	x			
Sierra Norte					x	x	x	
SNIP								
Productivo					x			
Procompite		x	x	x	x			

Elaboración propia.

5

Modelo de control de negocios de Procompite y sus costos

En este capítulo se presenta la evaluación basada en la comparación del indicador de resultado construido para cada caso, lo que hace posible cotejar y analizar los resultados alcanzados por cada modelo. De esta manera, se plantean las recomendaciones de mejora a Procompite y se calcula su costo, de llevarlas a cabo.

1. Evaluación comparativa de resultados de los casos analizados

Para tener un indicador de evaluación con el cual comparar el éxito relativo de los casos analizados, se enfrentó como principal limitación la disponibilidad de información, por lo que se optó por el análisis de casos. En cada uno de ellos, se buscó identificar el ingreso marginal anual que aportó la intervención. Se asumió que este ingreso permanecería en el tiempo, bajo el supuesto de que el programa ha sido efectivo en la sostenibilidad de la intervención. Con ello, se tiene un flujo perpetuo de ingresos anuales que es actualizado. En el cálculo de esta perpetuidad y el monto de inversión se construye un ratio de costo beneficio, con el cual se pueden comparar las diferentes intervenciones. Así, se tiene en el cuadro 5.1 el resumen de los análisis efectuados anteriormente.

Cuadro 5.1. *Ratio de resultados de las intervenciones analizadas*

Intervención	Caso	Efecto total (Rn)	Efecto cantidad (Rq)	Efecto precio (Rp)
Prosaamer	Producción, transformación y articulación comercial del chocolate de taza Shilico	0.94	0.78	0.16
Prosaamer	Fortalecimiento del manejo productivo y comercialización de granjas familiares avícolas en el distrito de Mórrope	0.89	n.d.	n.d.
Procompite Coporaque	Fortalecimiento de capacidades en la confección de sombreros Amigos de Jesús	0.53	n.d.	n.d.
Procompite Echarate	Plan de negocio de la Asociación de Productores Agropecuarios Señor de Huanca de la Comunidad del Señor de los Milagros del sector de Shimaa	0.96	n.d.	n.d.
Procompite Sánchez Carrión	Plan de negocio de la Asociación Cruz de las Flores	2.20	1.90	0.30
Technoserve	Apoyo a las cadenas productivas de cacao y café en el departamento de San Martín	7.50	6.75	0.80
Proyecto PRA	Caso: intervención en Áncash	2.70	n.d.	n.d.
Proyecto PRA	Caso: intervención en Ayacucho	14.50	n.d.	n.d.

Elaboración propia.

Del cuadro 5.1, se demuestra que en los Procompite ejecutados, el mejor desempeño lo tiene la Asociación Cruz de las Flores, donde confluyeron, como se analizó en los capítulos anteriores, diferentes programas, que lograron apalancar la intervención y desarrollar un modelo empírico. También evidencia que la confluencia de estos elementos garantiza un éxito superior a la intervención. Con esto, a continuación se proponen los elementos que debería contener el modelo Procompite, a fin de tener mayor certeza sobre el éxito de sus intervenciones.

Y cuando este modelo es aplicado de manera integral por un solo operador, las mejoras en los resultados pueden ser sustanciales, como es el caso de Technoserve, en el que el involucramiento de los productores y el acompañamiento, como mínimo, de dos campañas productivas parecen ser la clave del éxito del modelo, aspectos que no se encuentran en el esquema actual de Procompite.

2. Sistematización de propuestas de mejora para Procompite

Luego del análisis realizado, se concluye que se puede optimizar el funcionamiento del Procompite, dado que es una ley de aplicación permanente y descentralizada, cuyo centro de decisiones está en los gobiernos regionales y locales.

Sin embargo, la evaluación del programa revela que podría mejorar sus indicadores de impacto si incorpora en su proceso una serie de buenas prácticas validadas en otros programas, tanto públicos como privados. Así, el modelo planteado se resume en el esquema presentado en el cuadro 5.2, en el cual se muestra que una intervención de apoyo al desarrollo productivo de pequeños productores debe contener cinco elementos, si quiere optimizar sus resultados y lograr negocios rentables y sostenibles.

Cuadro 5.2. *Elementos complementarios para el Procompite*

Fase del ciclo de proyectos	Elementos de la intervención
Preinversión	Identificación de ideas de negocio sobre la base de potencialidades
Preinversión	Elaboración, evaluación y ejecución del plan de negocio
Inversión	Articulación con el mercado
Posinversión	Acompañamiento permanente en la gestión del negocio
Posinversión	Soporte técnico especializado

Elaboración propia.

2.1. Identificación de ideas de negocios a partir de potencialidades (Technoserve, Proyecto PRA)

- Corresponde a diagnósticos previos de prioridades de intervención, que deben enfocarse en las ventajas de venta concreta, como lo desarrolla el Proyecto PRA, donde se identifica a los potenciales compradores.
- También debe involucrar las potencialidades de oferta, es decir contar con los factores de producción en la zona para atender las demandas de los compradores, como lo enfatiza Technoserve.
- Este es un diagnóstico previo que antecede a cualquier tipo de intervención y debe contar con los recursos adecuados. Es recomendable que lo efectúen operadores privados, de modo que en el

caso de Procompite se debe activar el mecanismo que faculte a los gobiernos regionales y locales a contratar servicios especializados para elaborar las estrategias de intervención de los Procompite.

- Un aspecto importante es la validación de la tecnología por implantar. Como en el caso analizado, se validaron semillas a través de módulos demostrativos, financiados con inversión pública. En ese sentido, es importante contar con tecnologías probadas.

2.2. Elaboración, evaluación y ejecución del plan de negocio (Technoserve, Prosaamer)

- La elaboración de los planes de negocio debe ser participativa y motivar la autoselección, como se plasma en el modelo de Technoserve. En la experiencia del Procompite de Huamachuco se involucra a los productores a través de talleres, elaboración de mapas parlantes, identificación de líderes, entre otros.
- La evaluación es un proceso, dado que tan importante como la rentabilidad y sostenibilidad del plan de negocio es la participación garantizada de los productores. El modelo Technoserve involucra una metodología de autoselección que solo prioriza los planes de negocio de los productores que se identifican como interesados. Esta autoselección se logra mediante talleres que duran tres meses, donde se prepara y forma a los productores para la ejecución de sus planes de negocio. Esta es una recomendación importante, dado que actualmente Procompite no ha desarrollado nada al respecto.
- La ejecución del plan de negocio no solo debe considerar la parte de inversión, la operación y el mantenimiento. En el modelo actual de Procompite solo se apoya la inversión y se descuidan las otras dos partes. En el modelo Technoserve este es un aspecto explícito y el acompañamiento es decreciente, pero dura, cuando menos, hasta la segunda campaña, a fin de asegurar que el negocio sea rentable y sostenible, pero sobre todo operado por los propios productores.

2.3. Articulación con el mercado (Proyecto PRA)

- Este enfoque del modelo PRA y Prosaamer es importante, dado que no se activa ningún plan de negocio que no tenga un comprador con

nombre y apellido. Es el enfoque de mercado, donde se identifica la oportunidad de mercado, que es una empresa con promesas y volúmenes de compra. Es un aspecto por incluir y en el que se deben considerar los recursos necesarios, como una forma de romper las asimetrías de información existentes en estos pequeños productores.

2.4. Acompañamiento permanente en la gestión del negocio (Technoserve)

- El acompañamiento permanente quizá es un modelo logrado en el Procompite Huamachuco, con el concurso de Sierra Norte y la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. Este modelo muestra lo importante que es la continuidad del acompañamiento, a fin de que se verifiquen y consoliden los resultados del apoyo, por ejemplo, que los nuevos procesos productivos son aplicados por los productores. Esta característica también se encuentra en el programa de Agroideas, que financia los servicios de un gerente para que ayude a operar el negocio.

2.5. Soporte técnico especializado para el proceso de producción (Technoserve, Sierra Norte)

- Este soporte técnico está referido a la formación de técnicos especializados; como en el modelo Technoserve se habla de líderes, en el modelo Procompite Huamachuco de la Asociación Cruz de las Flores se identificó la formación de técnicos locales. Es importante, que se garantice la continuación de la prestación de los servicios, por eso se debe acompañar el proceso con técnicos especializados y luego dejar este conocimiento en el tejido social.
- Este acompañamiento también supone el seguimiento y evaluación del proceso, dado que actualmente no se cuenta con estándares de evaluación para comparar los resultados e impactos de los diferentes programas existentes.

3. Recomendaciones al modelo actual de Procompite

Se busca aportar, de manera complementaria, algunas recomendaciones al modelo actual de Procompite y proponer la unificación de todas las intervenciones del Estado. Es decir, que cualquier intervención de apoyo al desarrollo productivo deberá seguir un modelo integral único. Estas recomendaciones se muestran a continuación.

3.1. Principios complementarios al modelo de política de apoyo al desarrollo productivo de pequeños productores

El modelo de política de intervención propone algunos principios como son:

- *Incentivos decrecientes y finitos*: Los incentivos o apoyos que reciban los productores de manera individual o colectiva son decrecientes en el tiempo (Technoserve).
- *Rentabilidad*: Los incentivos de apoyo deberán otorgarse a planes de negocio rentables desde el punto de vista económico y a una tasa de descuento sectorial vigente (Technoserve, Proyecto PRA).
- *Sostenibilidad*: Los planes de negocio deberán garantizar su sostenibilidad, basados fundamentalmente en la demanda de sus bienes o servicios ofrecidos, así como en aspectos de administración y organización (Technoserve).
- *Mayor valor agregado*: Se destinarán mayores incentivos a aquellos planes de negocio que propongan dar mayor valor agregado a los productos y avancen en los siguientes eslabones de la cadena, hacia la transformación y comercialización (Proyecto PRA).
- *Enfoque de demanda*: Los planes de negocio deberán contemplar un bien o servicio que cuente con una demanda en el mercado. Para ello, se sustentará en estudios de fuente primaria y secundaria que identifiquen y cuantifiquen la brecha de demanda de bienes o servicios (Proyecto PRA).
- *Operadores especializados*: Contará con la participación de operadores públicos o privados especializados para acompañar las fases de preinversión, inversión y posinversión de los planes de negocio (Prosaamer).

- *Evaluador independiente*: El evaluador debe ser una entidad pública o privada especializada en seguimiento, monitoreo y evaluación de la ejecución de fondos y planes de negocio (Prosaamer).
- *Sistema único de incentivos*: Se contará con un sistema único de incentivos, que garantizará un adecuado seguimiento mediante una base de datos de los beneficiarios. Se debe establecer un mecanismo único de selección y asignación de incentivos para el cofinanciamiento de planes de negocio de los fondos creados o por crearse por parte del Estado o intervenciones de naturaleza similar. Con ello, se busca estandarizar los mecanismos de intervención a través de fondos concursables que cofinancian planes de negocio (Prosaamer).

3.2. Facilitar la participación de operadores especializados en las intervenciones de apoyo al desarrollo productivo de pequeños productores (Prosaamer)

La ejecución debe estar a cargo del más especializado, pero que operará de manera integral todos los componentes de la intervención.

En tales circunstancias, el mecanismo recomienda que las instancias de gobierno nacional, regional o local puedan organizar fondos concursables de apoyo al desarrollo productivo, donde cada actor tendrá las siguientes funciones generales:

- *Entidad pública*: Las entidades públicas son las encargadas de aprobar los montos del fondo que será destinado al cofinanciamiento de los planes de negocio. También se encargará de elegir a los operadores especializados encargados de ejecutar el fondo, en un proceso de concurso público transparente, bajo las normas nacionales.
- *Operador especializado*: Es una entidad pública o privada especializada en la ejecución de planes de negocio y encargado de ejecutar el fondo de apoyo. También se especializa en la identificación de potencialidades.
- *Beneficiarios*: Son los productores que participan del plan de negocio. Su selección está a cargo de la entidad pública. Y son los encargados de proporcionar todas las facilidades para que el operador especializado realice sus tareas de apoyo.

- *Evaluador independiente*: Entidad pública o privada especializada en la evaluación de la ejecución de fondos y planes de negocio, que en condición de independiente se encargará de evaluar la implementación del Estado. Su contratación estará a cargo de una entidad del gobierno nacional, no vinculada al organismo que ejecuta el fondo.

3.3. Registro único de productor y sistema de seguimiento de las intervenciones de apoyo al desarrollo productivo (Technoserve, Proyecto PRA)

Creación de una base de datos centralizada, mediante Internet, para el registro único de productor, requisito previo para recibir cualquier incentivo. En el sistema, las entidades consignarán todos los apoyos que brinden a los pobladores, así como las capacitaciones y asistencias técnicas recibidas, los temas, las horas, las calificaciones obtenidas, las certificaciones otorgadas, etc.

Asimismo, se debe contar con un sistema de seguimiento único, que homogenice los indicadores de evaluación. Se deberá estandarizar el modelo de seguimiento, para poder comparar las diferentes intervenciones.

El sistema de seguimiento deberá articularse con los sistemas de seguimiento público. Por tanto, se propone:

- a) Informes de seguimiento en formato único de seguimiento trimestral.
- b) Informes de evaluación de resultados, según el ciclo productivo del negocio. Es decir, tener un informe con los indicadores de resultado por ciclo productivo cerrado.
- c) Informes de evaluación de impactos estandarizados, los cuales deberán anualizarse para ser comparables entre sí. Se sugieren los siguientes indicadores:
 - Montos de inversión involucrados, de la intervención y de los beneficiarios.
 - Niveles de productividad actual, con la intervención y después de la intervención.
 - Niveles de venta actual, con la intervención y después de la intervención, para medir las ventas incrementales.

- Costos totales y unitarios de producción, actuales, con la intervención y después de la intervención.
- Número de beneficiarios.
- Incremento del ingreso familiar atribuible a la intervención, sustentado en las utilidades del negocio o actividad económica.

3.4. Definir tasas de descuento específicas por tipo de negocio (Procompite)

Se deberá encargar a una entidad especializada la estimación de las tasas de descuento por tipo de negocio, a fin de que se evalúe de manera particular los riesgos de cada uno de ellos. Actualmente, se aplica una tasa general del 10%, tomada de la tasa de descuento de los proyectos de inversión pública, dentro del Sistema Nacional de Inversión Pública.

4. Los costos de implementar el nuevo modelo de Procompite

En esta parte se realiza la estimación de los costos de llevar a cabo una política de intervención pública que recoja todos los elementos evaluados y que, se ha demostrado, puede mejorar los resultados de estas. Debido a la naturaleza permanente de Procompite, se recomienda aplicar estas mejoras a esta intervención.

4.1. Meta, costos y supuestos de la estimación

- Meta:* la meta de la política pública propuesta es atender a los pequeños productores agropecuarios en situación de pobreza.
Según la estimación que está detallada más adelante, la meta es atender a 477,258 pequeños productores en situación de pobreza en todo el país. Esta será la cobertura meta de la política de apoyo.
- Duración de la política pública:* implementar y ejecutar la política tardará cinco años.
- Costo anual y total de la intervención:* se tiene que el costo anual de poner en práctica la política de apoyo es de 2.6 mil millones de soles, es decir el 100% de los recursos disponibles para el 2013, de Procompite, con lo cual se concluye que se puede aplicar esta política.

El presupuesto en los cinco años de la política integral es de 13.1 mil millones de soles.

d) *Supuestos*: para calcular los costos de ejecutar una política pública, sirvieron de referencia los parámetros de selección de beneficiarios que define Procompite; estos son:

- Participación de los agentes económicos organizados (AEO), definida por un grupo de productores que se unen para solicitar apoyo al Estado.
- Participación de un mínimo de 25 personas por AEO.
- El AEO identifica un cuello de botella en su proceso productivo.
- El AEO cuenta con un potencial de mercado.

A partir de estos supuestos, se busca calcular el costo integral de apoyo a este grupo de productores con estas características; como referencia, se puede acceder a S/. 200,000 por plan de negocio.

En principio, con los supuestos anteriores, se determinó que para apoyar de manera integral, según el modelo sugerido, se requiere un presupuesto de S/. 690,000 por cinco años para un grupo organizado de pequeños productores.

4.2. Descripción del proceso de estimación

a) *Paso 1: Estimación del costo de apoyo al grupo de los pequeños productores, de acuerdo con los supuestos*

El costo para el grupo de 25 pequeños productores se estima de acuerdo con el detalle que se presenta en el cuadro 5.3, que considera la intervención integral según el modelo sugerido de apoyo.

b) *Paso 2: Estimación del costo total de la aplicación de la política de apoyo*

Para estimar el costo de una política de apoyo nacional, se utilizaron los datos sobre el número de productores agropecuarios que reporta el Censo Nacional Agropecuario: 2'260,973 productores (Cenagro, 2012). Se tiene también información sobre las unidades agropecuarias, de las cuales el 81.8% corresponde a la categoría de pequeñas (1'811,000).

Cuadro 5.3. Costos del modelo de apoyo a un grupo de 25 productores (en nuevos soles)

Fases del proceso	Elaboración, ejecución y seguimiento de un plan de negocio	Rubro	Cantidad de unidades de medida	Costo unitario	Costo total
Preinversión	Idea del plan de negocio	Análisis de potencialidades e ideas de negocio	1 estudio	25,000	25,000
	Elaboración del plan de negocio	Elaboración del plan de negocio	1 estudio	35,000	35,000
	Evaluación del plan de negocio	Evaluación del plan de negocio	1 informe	15,000	15,000
	Aspectos preliminares a la ejecución	Estudio definitivo o expediente técnico	1 estudio	35,000	35,000
Inversión	Ejecución del plan de negocio	Monto de inversión del plan de negocio	1 plan ejecutado	200,000	200,000
	Acompañamiento en la fase de operación y mantenimiento del plan	Acompañamiento técnico por 5 años (posejecución)	1 asistencia técnica	180,000	180,000
	Seguimiento a la operación y mantenimiento del plan	Informes de seguimiento	6 informes	25,000	150,000
Posinversión	Evaluación expost	Evaluación expost	1 estudio	50,000	50,000
	Costo total de apoyo a un grupo de 25 productores				690,000

Elaboración propia.

Luego, se analizó que la política tendrá como meta atender a los productores en situación de pobreza. De acuerdo con el reporte de pobreza del año 2012 del INEI, el 25.8% de la población está en situación de pobreza (INEI, 2012).

Con esta información, para fines de estimación, se estableció que del total de productores agropecuarios, el 81.8% eran pequeños, considerando el porcentaje de pequeñas unidades agropecuarias. Luego, a este resultado se multiplicó el 25.8% de pobreza, dado que solo se concentraría en productores en situación de pobreza. Seguidamente, con este número de productores, se calculó el número de grupos de 25 personas que se contarían y este número se multiplicó por el costo de apoyo por grupo, para obtener el costo de una política de apoyo de cinco años. Estos datos se muestran en los cuadros 5.4 y 5.5.

Cuadro 5.4. *Estimación del número de productores objetivo de la política*

Región	Productores	Pequeños productores	Pobreza a nivel nacional	Productores objetivo
Sierra	1'444,530 (63.9%)	1'181,855 (81.8%)	53%	304,919
Costa	357,561 (15.8%)	292,542 (81.8%)	53%	75,476
Selva	458,882 (20.3%)	375,438 (81.8%)	53%	96,863
Total	2'260,973 (100.0%)	1'849,835 (81.8%)		477,258

Fuente: Cenagro, 2012; INEI, 2007-2012.

Elaboración propia.

Cuadro 5.5. *Derivación del costo de la política de apoyo*

Ítem	Cantidad o monto
Número de grupos objetivo	19,090
Costo por grupo	S/. 690,000
Costo total por grupo	S/. 13,172'320,800
Costo anual	S/. 2,634'464,160

Elaboración propia.

En este capítulo, mediante la evaluación de resultados y la construcción del indicador de ingreso incremental sobre inversión estimado para cada caso analizado, se determina que los modelos de Technoserve y el Proyecto PRA tienen mayor éxito relativo, debido a que responden a un modelo integral que suma principalmente el principio de garantizar el mercado de los productos y acompañar en el proceso de operación y mantenimiento a los pequeños productores rurales.

Este éxito también fue alcanzado por la Asociación Cruz de las Flores, en este caso porque el Procompite fue apalancado por otros programas que completaron el modelo integral, como el Proyecto PRA, que apoyó garantizando al comprador; el proyecto Sierra Norte, que acompañó en el proceso de operación y mantenimiento; y la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, encargada de articular estos programas con Procompite; el municipio, a través de inversión pública de apoyo al desarrollo productivo y de su propio presupuesto, complementó la ayuda brindada a la asociación.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

El objetivo principal de la investigación fue desarrollar el modelo de control de negocios para Procompite como política de intervención pública para el desarrollo productivo de los pequeños productores rurales en el Perú. Al respecto, la conclusión principal es que este programa no cuenta con un modelo de evaluación o control. En consecuencia, se desarrolló el modelo de control de negocios basado en la idea de que los impactos atribuibles a una intervención deben considerar solo el efecto cantidad, descontando los efectos de las variaciones en los precios. La investigación ha desarrollado una metodología de estimación de este importante indicador, denominándolo "ratio real de evaluación de casos", que se convierte en un importante instrumento de control de los resultados del plan de negocio durante la etapa de elaboración y evaluación.

El modelo de control de negocios surge de analizar casos en los que se comprueba la efectividad de modelos de apoyo a pequeños productores rurales que tienen elementos comunes con el modelo actual de Procompite y de las demás intervenciones analizadas. Sin embargo, para mejorar sus resultados actuales, Procompite requiere realizar las siguientes acciones:

- Generar y poner a disposición de los pequeños productores ideas de negocio bajo el enfoque de mercado, ubicando mercados potenciales e identificando a los compradores.

- Apoyar a los pequeños productores rurales en la elaboración de sus planes de negocio, mediante metodologías de diagnóstico participativo que garanticen el involucramiento y compromiso de los productores que ejecutarán el plan de negocio.
- Debe facilitar la participación de operadores privados especializados que se encarguen de identificar ideas de negocio, elaborar y evaluar los planes de negocio, y no dar esa responsabilidad a los pequeños productores rurales.
- Debe generar modalidades de ejecución alternativas (fideicomisos, comités locales de administración de recursos-CLAR), para superar los retrasos y dificultades que enfrentan los beneficiarios para el cofinanciamiento en efectivo, ya que no hay mecanismo para adquirir bienes cofinanciados.
- Debe garantizar el acompañamiento técnico y comercial a los productores, al menos, en dos campañas o ciclos de producción y comercialización, a fin de verificar y garantizar la sostenibilidad de las actividades económicas. Actualmente solo apoya la fase de ejecución.
- Debe implantar un modelo o sistema de seguimiento único, con indicadores estándar que posibiliten la comparación entre el proceso y los resultados de los planes de negocio que cofinancia, así como con otras intervenciones similares.

Respecto de los objetivos específicos, fueron tres, para los cuales se arribó a las siguientes conclusiones:

- Para el objetivo de analizar el entorno de los pequeños productores rurales en el Perú, se encontró que principalmente se trata de productores que desarrollan actividades agropecuarias, quienes enfrentan diferentes problemas que limitan su desarrollo productivo. Por ejemplo, desarrollan sus actividades con un enfoque empresarial muy pobre y en su mayoría como personas naturales y no como personas jurídicas. Tienen poco acceso a fuentes de financiamiento, por lo que es necesario desarrollar mecanismos de apoyo para que puedan acceder a asistencia técnica, capacitación, cofinanciamiento de planes de negocio, entre otros.

- En cuanto a evaluar comparativamente los resultados de Procompite con otras intervenciones para el desarrollo productivo de pequeños productores rurales en el Perú, se tiene un marco para desarrollar estas iniciativas en la Ley de Cadenas Productivas, Estrategias de Desarrollo Rural y la Ley de Procompite, que faculta a los gobiernos regionales y locales a cofinanciar planes de negocio para mejorar la competitividad de los pequeños productores rurales. También, se identificaron diferentes programas de parte del sector privado que son eficaces en conseguir los objetivos de mejorar la productividad e ingresos de los productores rurales.

Respecto de proponer mejoras a la puesta en práctica de Procompite como política de intervención pública para el desarrollo de pequeños productores rurales en el Perú, se constató que el actual modelo de Procompite no cuenta con los elementos que tienen otros programas que han validado su modelo con resultados en los ingresos incrementales que retornan la inversión realizada.

Por consiguiente, se concluye en esta parte que el modelo de la Asociación Cruz de las Flores de Procompite ha sido exitoso debido a que confluyeron elementos de modelos de otros programas, como son el apoyo en la identificación de las ideas y la elaboración del plan de negocio, el cofinanciamiento en la ejecución de la inversión, el acompañamiento permanente en la fase de operación y mantenimiento para las actividades productivas y comerciales.

En consecuencia, se reconoce que el modelo de Procompite puede mejorar y revertir los resultados negativos que ha obtenido en los casos analizados, si recoge las experiencias previas y validadas de otros modelos como Technoserve, el Proyecto PRA y Prosaamer, principalmente y se convierte en un modelo más eficiente. Mediante la evaluación de resultados y la construcción del "ratio de evaluación" (ingreso incremental sobre inversión) para cada caso analizado, se determina que los modelos de Technoserve y el Proyecto PRA tienen mayor éxito relativo, puesto que responden a un modelo integral que suma principalmente el principio de garantizar el mercado de los productos y acompañar en el proceso de operación y mantenimiento a los pequeños productores rurales.

La Asociación Cruz de las Flores obtuvo un éxito similar, en este caso el Procompite fue apalancado por otros programas que completaron el modelo integral, como es el caso del Proyecto PRA, que apoyó garantizando al comprador; el proyecto Sierra Norte, que acompañó en el proceso de operación y mantenimiento; y la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, que fue la encargada de articular estos programas con el Procompite y, a través de inversión pública de apoyo al desarrollo productivo y su propio presupuesto, complementó la ayuda brindada a la asociación.

2. Recomendaciones

Sin embargo, en aras de mejorar sus resultados actuales, Procompite requiere realizar las siguientes acciones en su modelo de intervención:

- Identificar ideas de negocio bajo el enfoque de mercado y compradores con compromisos de compra de productos.
- Elaborar planes de negocio con metodologías de diagnóstico participativo que garanticen el involucramiento y compromiso de los productores.
- Facilitar la participación de operadores privados especializados para la elaboración y evaluación de los planes de negocio.
- Garantizar el acompañamiento técnico y comercial cuando menos en dos campañas o ciclos de producción.
- Implantar un sistema de seguimiento único, con indicadores estándar y comparables.

Bibliografía

- Agroideas. (2013). Programa de Compensaciones para la Competitividad del Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de http://www.agroideas.gob.pe/web/?page_id=113
- Agrorural-Prosaamer. (2009). Taller de cierre del programa de Prosaamer-Minag-Agrorural. Recuperado de <http://www.agrorural.gob.pe/search/prosaamer>
- Agrorural-Prosaamer. (2010). *Experiencias exitosas de la ejecución de planes de negocio*. Lima: Minag. Recuperado de http://www.perunesnegocio.pe/uploads/menus/arc/item3A_32.pdf
- Agrorural. (2013). Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural. Recuperado de <http://www.agrorural.gob.pe/ique-es-sierra-norte/organizacion-sierra-norte/proyecto-sierra-norte.html>
- Banco Mundial. (2008). *Nuevo acuerdo sobre política alimentaria apoyado por el Comité para el Desarrollo del grupo del Banco Mundial y del FMI*. Recuperado de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANISH>
- Bañón y Martínez, R. (comp.). (2003). *La evaluación de la acción y de las políticas públicas*. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de http://campus.unir.net/cursos/lecciones/ARCHIVOS_COMUNES/versiones_para_imprimir/mis_eps/lectura_obligatoria_t6.pdf
- BCRP (Banco Central de Reserva del Perú). (2012). *Informe macroeconómico: IV trimestre de 2012*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2013/resumen-informativo-08-2013.pdf>

- Cenagro. (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Lima: INEI. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>
- Cepal (Comisión Económica para América Latina y El Caribe). (2007). *Cinco piezas de política de desarrollo productivo*. Santiago de Chile: Cepal. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/cinco-piezas-de-politica-de-desarrollo-productivo>
- CNC (Consejo Nacional de la Competitividad). (2013). *Índice de competitividad regional 2011-2012*. Boletín N° 2. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/indice-regional>
- De Zuttet, P. & Trivelli, C. (2004). *Diez claves de éxito para el desarrollo rural basadas en las experiencias de los proyectos FEAS, Marenass, Corredor y Sierra Sur*. Lima: Horizonte.
- Desco. (2011). *Educación rural andina. Capacidades tecnológicas y desafíos territoriales*. Arequipa: Educación sin Fronteras.
- Hausmann, R., Rodrik, D., & Velasco, A. (2005). *Growth diagnostics*. Cambridge, Mass.: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2007). Perú. *Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) sobre condiciones de vida y pobreza 2007*. Recuperado de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/68
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2008). Perú. *Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) sobre condiciones de vida y pobreza 2008*. Recuperado de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/16
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2009). Perú. *Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) sobre condiciones de vida y pobreza 2009*. Recuperado de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/196
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2010). Perú. *Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) sobre condiciones de vida y pobreza 2010*. Recuperado de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/197
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2011). Perú. *Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) sobre condiciones de vida y pobreza 2011*. Recuperado de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/205
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2012). Perú. *Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) sobre condiciones de vida y pobreza 2012*. Recuperado de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/195

- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2013). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2012*. Informe Técnico. Lima: INEI.
- Ley 28846. (2006). *Ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados*. Congreso de la República del Perú.
- Ley 29337. (2009). *Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva (Ley de Procompite)*. Congreso de la República del Perú.
- MEF (Ministerio de Economía y Finanzas). (2010). *Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública. Anexo SNIP 09: parámetros de evaluación del SNIP, Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01*. Dirección General de Política de Inversiones.
- MEF (Ministerio de Economía y Finanzas). (2012). *Cadenas productivas*. Dirección General de Política de Inversiones. Unidad Técnica de Procompite. Recuperado de https://mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/capacidades/capac_1_01/1_ANALISIS_DE_LA_CADENA_PRODUCTIVA.pdf
- MEF (Ministerio de Economía y Finanzas). (2013). *El Ministerio de Agricultura y Riego al 2016*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/presentaciones/Ministerio-de-Agricultura-y-Riego.pdf
- Minag (Ministerio de Agricultura y Riego). (2000). *Guía de instrumentos operativos del FEAS*. Lima: Minag-FIDA.
- Minag (Ministerio de Agricultura y Riego). (2013). *Plan nacional de acción de reducción de la incidencia y severidad de la roya amarilla del café*. Lima: Minag.
- Ministerio de la Producción. (2005). *Plan de competitividad productiva*. Lima: Viceministerio de Industria.
- Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. (2011a). *Informe sobre la implementación del Procompite*.
- Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. (2011b). *Informe N° 004-2011-MPSC/GDE*.
- Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. (2011c). *Oficio N° 676-2011-MPSC/GDE*.
- Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. (2011d). *Oficio N° 0681-2011-MPSC/GDE*.

- Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. (2011e). *Oficio N° 016-2011-Pleno de concejo*.
- Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. (2011f). *Resolución de alcaldía N° 761-2011-MPSC*.
- Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. (2011g). *Resolución de concejo N° 149-2011-MPSC*.
- Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. (2011h). *Resolución gerencial municipal N° 395-2011-MPSC*.
- Ortegón, E. (2011). *Fundamentos de planificación y política pública*. Cusco, Perú: Centro Guaman Poma de Ayala.
- Peru Opportunity Fund. (2011). *Diagnóstico de la agricultura en Perú*. Hartford, Connecticut.
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2004). *Estrategia nacional de desarrollo rural. Elementos para la formulación de una política de desarrollo rural*. Decreto Supremo N° 065-2004-PCM.
- Procompite. (2011). *Reporte estadístico Procompite 2011*. Recuperado de http://www.snip.gob.pe/contenidos/procompite/estadisticas/estadisticas_2013/I.pdf
- Procompite. (2012). *Reporte estadístico Procompite 2012*. Recuperado de http://www.snip.gob.pe/contenidos/procompite/estadisticas/estadisticas_2013/I.pdf
- Procompite. (2013). *Reporte estadístico Procompite 2013*. Recuperado de http://www.snip.gob.pe/contenidos/procompite/estadisticas/estadisticas_2013/IV.pdf
- Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural. (2013). Proyecto Sierra Norte. Recuperado de <http://www.agrorural.gob.pe/ique-es-sierra-norte/organizacion-sierra-norte/proyectosierra-norte.html>
- Prosaamer. (2013). Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales. Recuperado de <http://www.agrorural.gob.pe/prosaamer.html>
- Proyecto PRA (Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza). (2010). *PRA project. Annual report FY 2010. New private sector competitiveness and poverty reduction and alleviation activity*. Recuperado de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00hrsr.pdf

- Proyecto PRA (Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza). (2013). Información institucional. Recuperado de <http://www.proyectopra.com/es/proyecto-pra/introduccion>
- Sierra Norte. (2012). *Proyecto para el fortalecimiento de los activos, mercados y políticas de desarrollo rural de la Sierra Norte. Directivas para planes de manejo de recursos naturales*. Recuperado de http://www.sierranorte.gob.pe/docs/Instructivos_SyE/INSTRUCTIVOS_PMRN/PSN_Directiva_PMRN.pdf
- Sierra Norte. (2013). *Informe memoria anual 2012. Proyecto para el fortalecimiento de los activos, mercados y políticas de desarrollo rural de la Sierra Norte*. Recuperado de <http://www.sierranorte.gob.pe/docs/gest/MEMORIA-ANUAL-2012%20%20Proyecto%20Sierra%20Norte.pdf>
- Silva, R. (2011). *Consultoría para la elaboración de un registro de proveedores de servicios especializados en el mejoramiento de la cadena productiva forestal, diseño de mecanismos administrativos y financieros para su eventual contratación y elaboración de un diagnóstico para identificar los programas de fomento a los emprendimientos en el sector forestal en el Perú*. Lima: MEF.
- Silva, R. (2013, julio). Instrumentos del Sistema Nacional de Inversión Pública para el desarrollo productivo. Inversión, desarrollo productivo y crecimiento empresarial. *Gestión Pública y Desarrollo*, 6(72).
- SNIP (Sistema Nacional de Inversión Pública). (2013). *Contenidos mínimos específicos de estudio de pre inversión a nivel de perfil de proyectos de inversión pública en apoyo al desarrollo productivo*. Aprobado por Resolución Directoral N° 002-2013-EF/63.01.
- Soberón, L. (2008). *Los concursos campesinos en la promoción del desarrollo en la sierra sur del Perú, en el contexto de las intervenciones de los proyectos MARENASS y MASAL*.
- Technoserve Peru. (2012a). *Cadenas de valor*. Recuperado de http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/47/TECHNOSERVE_Boletin_Setiembre2012.pdf
- Technoserve Peru. (2012b). *Desarrollo empresarial*. Recuperado de <http://www.technoserve.org/files/downloads/2013-progress-report-spanish.pdf>
- Technoserve. (2013). *Business solution to poverty*. Recuperado de <http://www.technoserve.org/about-us>

- Torres, L. & Pina, V. (2003). Construcción de indicadores para la evaluación de políticas públicas. En Bañón y Martínez, R. (comp.). *La evaluación de la acción y de las políticas públicas* (pp. 61-75). Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de http://campus.unir.net/cursos/lecciones/ARCHIVOS_COMUNES/versiones_para_imprimir/mis_eps/lectura_obligatoria_t6.pdf
- Trivelli, C. & Escobal, J. (2009). *Desarrollo rural en la sierra: aportes para el debate*. Lima: CIPCA.
- Valenzuela, F. (2012). *Consultoría para el desarrollo de marco conceptual de la Ley 29337*. Lima: MEF.

Sobre los autores

César A. FUENTES CRUZ

cfuentes@esan.edu.pe

fuentescesar@hotmail.com

Doctor (Ph. D.) en Economía por la Universidad de Pittsburgh y economista por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha participado en el Corporate Governance Leadership Program de la Universidad de Yale (International Institute of Corporate Governance) y el Banco Mundial (Global Corporate Governance Forum). Actualmente es profesor asociado del área de Finanzas, Contabilidad y Economía de la Universidad ESAN y miembro del directorio de Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión (SAFI). Ha sido presidente del directorio de Popular SAFI, director de Osiptel, asesor de la Contraloría General de la República del Perú, consultor del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), economista sénior de Wharton Econometric Forecasting Associates, en Filadelfia, Estados Unidos. Se ha desempeñado también como *teaching fellow* del Departamento de Economía de la Universidad de Pittsburgh y analista económico del BCRP. Ha realizado diversos trabajos de investigación en su especialidad.

Christiam MEDINA MENDOZA

0909111@esan.edu.pe

Magíster en Administración (MBA) por la Universidad ESAN y bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Especialista en gestión de la cadena de suministros, tiene experiencia en esta área y en operaciones y logística de sectores de producción.

Mercy ROJAS FERNÁNDEZ

1105280@esan.edu.pe

Magíster en Administración (MBA) por la Universidad ESAN, economista por la Universidad Nacional Federico Villarreal, experiencia en administración y gestión de los recursos económicos y financieros de empresas. Conocimientos de inglés y dominio de herramientas de informática. Trabajo en equipo para conseguir los objetivos y metas institucionales.

Nilton SILVA GIL

rsilvagil@gmail.com

1104714@esan.edu.pe

Magíster en Administración (MBA) por la Universidad ESAN, magíster en Gerencia Pública e ingeniero economista por la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Especialista en planeamiento, formulación, evaluación y seguimiento de proyectos de inversión pública de impacto nacional, regional y local, y en elaboración y evaluación de planes de negocio de desarrollo productivo. Experiencia en gestión de proyectos de modernización del Estado con endeudamiento público y en proyectos relacionados con justicia, seguridad ciudadana, rubros de la producción, salud, adaptación al cambio climático y fortalecimiento de capacidades. Colaborador de la revista *Gestión Pública y Desarrollo* en temas de gestión pública y seguridad ciudadana.

Impreso por
Cecosami Preprensa e Impresión Digital S. A.
en febrero del 2015
Calle Los Plateros 142, Ate
Lima, Perú
Teléfono 625-3535
ventas@cecosami.com
www.cecosami.com