



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Enero

20
26

INFORME DE EVALUACIÓN

Evaluación de resultados de PROCOMPITE:
Para AEO que inician la implementación
del Plan de Negocio en el 2024

Oficina General de Evaluación de Impacto
y Estudios Económicos





PERÚ

Ministerio
de la Producción

Oficina de Evaluación de Impacto
Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE PROCOMPITE

Para AEO que inician la implementación del Plan de
Negocio en el 2024

Enero, 2026

**PERÚ****Ministerio
de la Producción**Oficina de Evaluación de Impacto
Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos**Evaluación de Resultados de PROCOMPITE: Para AEO que inician la implementación del Plan de Negocio en el 2024**

Intervención evaluada:
Estrategia PROCOMPITE**Resumen:**

La evaluación de resultados tiene como objetivo analizar el desempeño de la Estrategia PROCOMPITE, implementada por los gobiernos regionales y locales y dirigida a Agentes Económicos Organizados (AEO) que iniciaron la ejecución de sus planes de negocio durante el año 2024, en los sectores de industria, pesca y turismo. La evaluación se desarrolló a partir del análisis de información administrativa, presupuestal y de desempeño, considerando los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Los resultados evidencian que, en términos de pertinencia, el enfoque de cadenas productivas presenta limitaciones, asociadas a un diagnóstico predominantemente sectorial y a una priorización excesiva de cadenas productivas. En cuanto a la coherencia, se identifica que la mayoría de los gobiernos regionales que implementaron PROCOMPITE tomaron como referencia Planes Regionales de Desarrollo Concertado (PDRC) que se encontraban caducados.

Respecto a la eficacia, se observa una ejecución presupuestal limitada, vinculada a la baja demanda de planes de negocio y a retrasos significativos en la entrega de bienes y servicios. En términos de eficiencia, si bien el nivel de apalancamiento alcanzado es comparable al de otros fondos concursables, se evidencia una elevada proporción del gasto destinada a servicios y administración. En cuanto al impacto, la mayoría de las AEO beneficiarias corresponden a unidades productivas de subsistencia, lo que restringe el potencial de transformación productiva; adicionalmente, el sistema de indicadores presenta debilidades que limitan la medición agregada de resultados. Finalmente, la sostenibilidad de los planes de negocio es aún frágil, dado que solo el 64% de las AEO se mantiene operativa, lo que refuerza la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento y acompañamiento a las AEO.

Directora General de la Oficina General de Evaluación de impacto y Estudios Económicos
Lourdes del Pilar Álvarez Chávez**Directora de la Oficina de Evaluación de Impacto**
Harriet Jasmine Gómez Moncada**Equipo técnico**Jesús Iván Camasca Giraldo
Diana Edith Obregón Huamán
Angela Rubí Vidal Ruiz**MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN**Oficina General de Evaluación de impacto y Estudios Económicos
Oficina de Evaluación de Impacto
2026Calle Uno Oeste N° 050-060, piso 11, Urb. Córpac, San Isidro
Teléfono: 616 2222
ogeiee.produce.gob.pe
Lima 27 – Perú



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Oficina de Evaluación de Impacto
Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos

CONTENIDO

1	Antecedentes.....	1
2	Descripción de la intervención	1
2.1	Descripción General	1
2.2	La Población Objetivo.....	4
2.3	Características del Servicio	4
	Fases de Implementación.....	5
	El Financiamiento	9
2.4	Los Actores	14
3	Marco teórico y empírico	15
3.1	Marco teórico	15
3.2	Revisión de literatura	20
4	Alcance de la evaluación.....	23
4.1	Objeto Evaluación	23
4.2	Objetivo y preguntas de evaluación	23
5	Metodología de la Evaluación	25
5.1	Análisis Cuantitativo.....	25
5.2	Análisis Cualitativo	25
6	Resultados.....	26
6.1	Respecto a la Pertinencia y Coherencia.....	26
	Pertinencia	26
	Coherencia.....	36
6.2	Respecto a la Eficacia y Eficiencia	39
	Eficacia	39
	Eficiencia	44
6.3	Respecto al Impacto y la Sostenibilidad	50
	Impacto.....	50
	Sostenibilidad	52
7	Conclusiones y recomendaciones.....	54
7.1	Conclusiones	54
	Pertinencia	54
	Coherencia.....	54
	Eficacia	55
	Eficiencia	55
	Impacto.....	56
	Sostenibilidad	56
7.2	Recomendaciones	57
	Pertinencia	57
	Coherencia.....	57
	Eficacia	57
	Eficiencia	58
	Impacto.....	58
	Sostenibilidad	58



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Oficina de Evaluación de Impacto
Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos

Bibliografía.....	59
Anexo 1 Matriz de Evaluación.....	60
Anexo 2 Variación de Cadenas Productivas en Gobiernos Regionales	61

1 Antecedentes

La aprobación, en el 2009, de la Ley N° 29337 Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva, se realiza en un contexto de crecimiento de la economía peruana y habiéndose aprobado previamente la Ley 27783, Ley de Bases de la Descentralización, la cual encarga a los gobiernos regionales y locales la planificación del desarrollo de sus respectivos territorios.

Posteriormente, mediante Decreto Supremo N° 103-2012-EF se aprueba el Reglamento de la Ley N° 29337 y en el 2016, mediante Decreto Legislativo N° 1252 se encarga a PRODUCE la emisión de los procedimientos, metodología, ejecución y evaluación de impacto de los Procompite.

Asimismo, mediante Decreto Supremo N° 001-2021-PRODUCE, se aprueba una nueva versión del Reglamento de la Ley 29337, en la que se establece, entre otros aspectos, que PRODUCE debe realizar una evaluación de resultados y/o impacto a una muestra de los PROCOMPITE bajo su competencia.

Asimismo, a través de la Resolución Directoral N°004—2021-PRODUCE/DGD, se aprueba la Directiva General para la gestión y desarrollo de PROCOMPITE en Gobiernos Regionales y Locales, la misma que de forma detallada describe los procesos para la implementación de los fondos concursables y proporciona una amplia batería de instrumentos que permiten normalizar el flujo de información.

En este marco, en septiembre de 2025, mediante Memorando N° 1025-2025-PRODUCE/DGDE, la Dirección General de Desarrollo Empresarial solicita a la Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos la elaboración del informe de resultados e impacto de la Estrategia PROCOMPITE correspondiente al periodo 2024.

2 Descripción de la intervención

2.1 Descripción General

La aprobación de la Ley N° 29337, *Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva*, se realiza en un contexto de crecimiento de la economía peruana y habiéndose aprobado previamente la Ley 27783, *Ley de Bases de la Descentralización*, la cual encarga a los gobiernos regionales y locales la planificación del desarrollo de sus respectivos territorios. Asimismo, en el 2005 se creó el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, el cual tiene como función conducir y desarrollar una planificación concertada que permita el desarrollo integral del país, incorporando una perspectiva fundamentalmente descentralizada que articule los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local).

La Ley 29337 establece que las Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva tienen como objetivo la mejora de la competitividad de cadenas productivas, mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología. Para ello se autorizaba la transferencia de equipos, maquinaria, infraestructura, insumos y materiales en beneficio de agentes económicos organizados exclusivamente en zonas donde la inversión privada sea insuficiente.

El acceso a las iniciativas mencionadas por la norma se realiza a través de fondos concursables implementados por los gobiernos regionales y locales. Para el financiamiento de estos fondos se autoriza a los gobiernos subnacionales a destinar hasta un diez por ciento (10%) de los recursos presupuestados para proyectos de inversión. Se establece también que los beneficiarios de la iniciativa deban ser copartícipes del financiamiento.

Asimismo, la misma norma señala que el Ministerio de Economía y Finanzas era responsable de aprobar los procedimientos y metodología para la implementación estas iniciativas.

Un punto importante que se define en el Reglamento es que, para la implementación de los Procompite no se entregará dinero en efectivo, ni se financiará gastos de operación ni de mantenimiento.

Posteriormente, en el 2016, el **Ministerio de la Producción** es responsable de emitir los procedimientos y metodología para la implementación, ejecución y evaluación de impacto de las Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva reguladas por la Ley N° 29337¹.

Las dos definiciones clave, Procompite y AEO, son afinadas en la versión 2021² del Reglamento del de la Ley 29337. Ahora, Procompite se define como “el cofinanciamiento no reembolsable otorgado a las Propuestas Productivas (Planes de Negocio) de los beneficiarios, mediante procesos concursables, por los Gobiernos Regionales o Locales para mejorar la competitividad de las cadenas productivas.”

Por su parte la definición de la AEO abandona la orientación de neutra, de organización a secas, y toma un matiz más económico y empresarial pues queda definida como una “unidad económica formalmente constituida bajo cualquier modalidad de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente y, que tenga entre sus fines desarrollar actividad productiva y/o empresarial”. En el marco de esta visión empresarial, el nuevo reglamento establece que el plan de negocio será el instrumento de planificación de la AEO.

En tal sentido, luego de casi diez años desde que PRODUCE asumiera el liderazgo en esta experiencia, dos aspectos quedan claramente definidos el Propósito, “mejorar la competitividad de las cadenas productivas” a nivel de espacios subnacionales (regiones o municipios) y el carácter de las AEO como una unidad económica formal y de orientación a la producción y/o el mercado.

¹ DL N° 1250 Decreto legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y gestión de inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública

² Este tercer reglamento fue aprobado mediante el DS N° 001-2021-PRODUCE del 19 de enero de 2021. Antes, hubo un segundo reglamento, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 103-2012-EF del 28 de junio de 2012.

Tabla N° 1 Base legal que sustenta la Estrategia Procompite

Ley N° 28846 Ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados	2006	
Ley N° 29337 Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva. Publicado el: 28 de marzo de 2009 .	2009	Decreto Supremo N° 192-2009-EF Decreto Supremo que aprueba Reglamento de la Ley N° 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva. Publicado el: 25 de agosto de 2009 .
Decreto Supremo N° 103-2012-EF Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley 29337 que establece Disposiciones para apoyar la Competitividad Productiva. Publicado el: 28 de junio de 2012	2012	
Decreto Legislativo N° 1252 Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y <u>encarga a PRODUCE</u> la emisión de los procedimientos, metodología, ejecución y evaluación de impacto de los Procompite. Publicado el: 1 de diciembre de 2016 .	2016	
Decreto Supremo N.° 001-2021-PRODUCE Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la Competitividad Productiva. Publicado el: 20 de enero de 2021 .	2021	Resolución Directoral N° 00004-2021-PRODUCE/DGDE Resolución Directoral que aprueba la Directiva General N° 0001-2021-PRODUCE/DGDE, "Directiva General para la gestión y desarrollo de PROCOMPITE en Gobiernos Regionales y Locales". Publicado el: 19 de abril de 2021 .
Ley N° 31195 Ley que modifica el Decreto Legislativo 1252, decreto legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. Publicado el: 15 de mayo de 2021 .		Decreto Supremo N° 020-2021-PRODUCE Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la Competitividad Productiva, aprobado mediante Decreto Supremo N° 001-2021-PRODUCE. Publicado el: 23 de julio de 2021 .
Ley N° 32079 Ley que establece medidas extraordinarias para la reactivación y culminación de Apoyo a la Competitividad Productiva (PROCOMPITE), autorizadas por los gobiernos regionales y locales durante los años 2018, 2019 y 2020 en los alcances de la Ley N° 29337. Publicado el: 2 de julio de 2024	2024	
Resolución Directoral N° 00008-2025-PRODUCE-DGDE Resolución Directoral que modifica la Directiva General N° 0001-2021-PRODUCE-DGDE, "Directiva General para la gestión y desarrollo de PROCOMPITE en Gobiernos Regionales y Locales" y anexos. Publicado el: 1 de marzo de 2025	2025	

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

2.2 La Población Objetivo

La población objetivo de las Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva (PROCOMPITE) son los Agentes Económicos Organizados (AEO), los mismos que están constituidos como mínimo por dos unidades productivas, sean estas MYPE, asociaciones, cooperativas u otras formas de organización empresarial. En tal sentido, podemos afirmar que estas unidades productivas constituyen, según el diseño, beneficiarios indirectos de la estrategia Procompite.

Por otro lado, el diseño de Procompite establece **criterios de focalización** diferenciados por tipo de categoría.

En el caso de la Categoría A, no especifica ningún nivel de focalización por tamaño de empresa, y respecto a la formalización, solo basta con que los integrantes de la AEO sustenten su pertenencia con el DNI. El único criterio establecido es la pertenencia a la cadena productiva a la que postula. En el caso de la Categoría B se solicita se acredite un año de experiencia de los integrantes de la AEO y en el caso de la Categoría C se adiciona la obligación de acreditar ventas anuales no menor de 5 UIT, ni mayores de 1,000 UIT.

INTEGRANTES DE LA AEO

Personas naturales organizadas

En el caso de las personas naturales organizadas deben estar conformadas como mínimo por diez (10) socios y deben estar representadas por una Junta Directiva integrada como mínimo por un presidente, un secretario y un tesorero, los cuales serán acreditados mediante el acto de la asamblea general de constitución, certificada por un notario o en su defecto por el Juez de Paz de la jurisdicción correspondiente.

Personas jurídicas

Abarca diferentes modalidades de organización, conforme a la Ley General de Sociedades del Código Civil. Para efectos del PROCOMPITE, se ha dispuesto la priorización de organizaciones empresariales con fines de lucro.

Asimismo, aunque no es propiamente un criterio de focalización, el aporte requerido a la AEO juega un rol de filtro. Según sea la categoría, A, B o C, el aporte de la AEO debe ser de 20%, 30% y 50% del valor del plan de negocio respectivamente. Este aporte está compuesto por aporte en efectivo y en especies. En el primer caso, la escala es de 5%, 10% y 20% según sea de la Categoría A, B o C.

Es pertinente señalar que la Categoría A brinda financiamientos desde 80 mil hasta 160 mil soles, con un nivel de participantes mínimos por AEO de 10 unidades productivas. En el caso de la Categoría B, el nivel de financiamiento es mayor pues tiene un rango entre 80 mil y 360 mil soles y se permite que el tamaño de la AEO sea como mínimo de 2 integrantes. La Categoría tiene el mayor rango de financiamiento, pues va desde los 100 mil hasta el millón de soles y como mínimo requiere que la AEO tenga 20 integrantes.

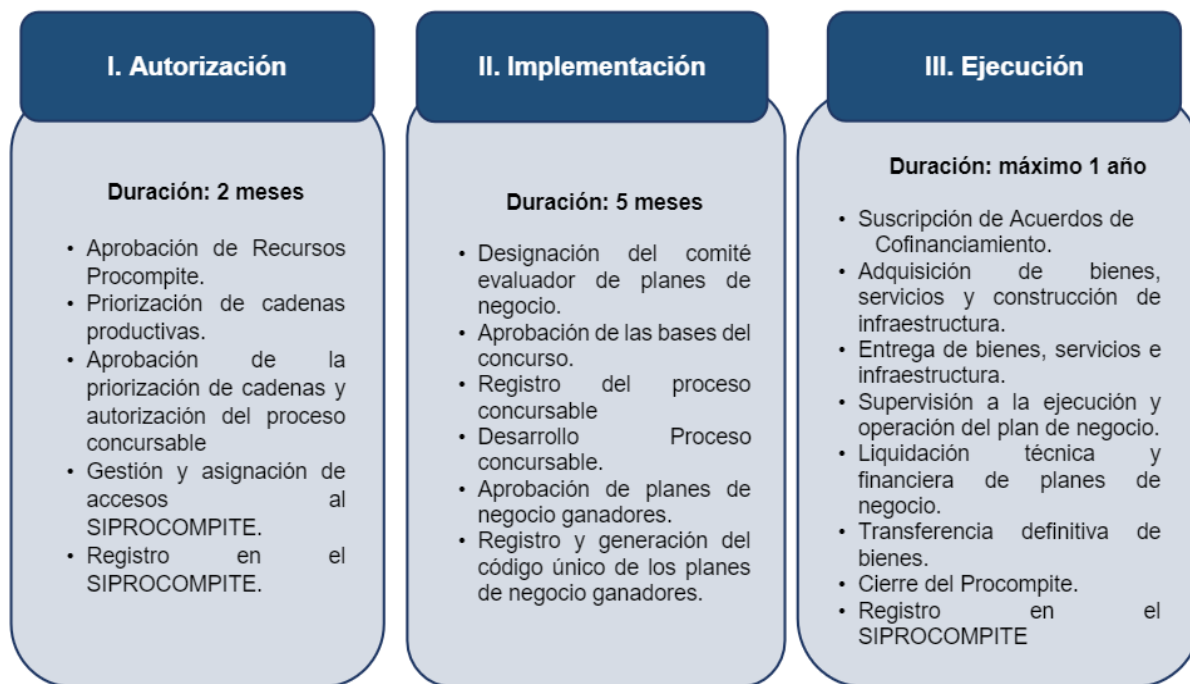
2.3 Características del Servicio

PROCOMPITE – Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva, es el **cofinanciamiento no reembolsable que los gobiernos regionales y locales otorgan a las propuestas productivas** (Plan de negocio) **de los beneficiarios (AEO), después de ganar los procesos concursables** organizados por cada gobierno implementador; cuyo **objetivo es mejorar la competitividad de las cadenas productivas**. Cabe señalar que, no se considera la entrega directa en dinero ni gastos de operación y mantenimiento de ninguna clase.

FASES DE IMPLEMENTACIÓN

La gestión y desarrollo de PROCOMPITE, cuenta con 3 fases, cuyos plazos son establecidos por cada gobierno implementador, los cuales no deberán exceder lo establecido en el reglamento³.

Ilustración N° 1 Etapas de gestión y desarrollo de PROCOMPITE



Fuente: Directiva General N°001-2021

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

I. AUTORIZACIÓN

El proceso inicia con la elaboración del informe de sustento del PROCOMPITE a cargo de la Gerencia de Desarrollo Económico (GDE) del Gobierno Regional o Local, el cual comprende entre otros requisitos mínimos el monto presupuestal propuesto, el destino de los recursos y las potenciales cadenas productivas priorizadas. Una vez revisado los documentos de sustento, el Consejo Regional o Consejo Municipal aprueba el presupuesto destinado para PROCOMPITE. Posteriormente, la GDE solicita al área de presupuesto la asignación y programación de los recursos⁴.

Prevía aprobación, la GDE solicita la contratación de operadores privados para la elaboración del informe de priorización de cadenas productivas, la cual debe contener el análisis costo beneficio del cofinanciamiento a las AEO. Asimismo, el informe debe enmarcarse en el Plan de Desarrollo Concertado e instrumentos de Planificación sectoriales vinculados al cierre de brechas, así como también estar alineado a las políticas nacionales. La Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) del GR/GL se encarga de evaluar y aprobar la priorización y dar autorización al proceso concursable. Así las PROCOMPITE son autorizadas hasta por 2 años, siempre que se sustente que sus beneficios son mayores a sus costos.

³ Reglamento de la Ley N° 29337

⁴ La asignación de los recursos se realiza a través del Código de Proyecto Genérico 2016766: Iniciativa a la Competitividad.

Finalmente, la GDE solicita a PRODUCE el acceso a SIPROCOMPITE para el registro de información en el sistema, y dar inicio al proceso de implementación.

II. IMPLEMENTACIÓN

Durante esta fase se desarrollan los procesos de convocatoria, evaluación y selección de los Planes de Negocio que accederán al cofinanciamiento.

- Convocatoria

El proceso inicia con la Gerencia de Desarrollo Económico (GDE), la cual gestiona la conformación del Comité Evaluador y formula las bases del concurso PROCOMPITE. Estas bases son revisadas y aprobadas por el comité y, una vez validadas, la GDE las registra en el SIPROCOMPITE, incorporando la información general del concurso, el cronograma de actividades y la documentación sustentatoria correspondiente. Finalmente, publica la convocatoria oficial a través del portal institucional y otros medios de difusión en su jurisdicción, priorizando las zonas vinculadas a las cadenas productivas seleccionadas.

- Evaluación

El Comité Evaluador conduce el proceso de evaluación en tres etapas consecutivas (Ver Ilustración): 1) Admisibilidad⁵, orientada a verificar que las AEO cumplan con los requisitos formales y el registro completo de información en el SIPROCOMPITE. Algunos de estos criterios comprenden la coherencia entre la cadena productiva del plan de negocio y el informe de priorización y/o planes de desarrollo concertado o similar. 2) Elegibilidad cualitativa⁶, que comprende la verificación in situ de la información proporcionada por las AEO, evaluando su organización, los recursos disponibles, la existencia de bienes y servicios ofrecidos como contrapartida, la coherencia del diagnóstico y la viabilidad de las alternativas planteadas. 3) Elegibilidad técnica⁷, enfocada en la evaluación integral del Plan de Negocio⁸ (viabilidad técnica, económica, social, ambiental y sostenibilidad), considerando su estructura y pertinencia técnica, además de la exposición pública que realizan las AEO, en la que se valoran la claridad, el compromiso, el conocimiento del negocio y la creatividad.

Las etapas del proceso de evaluación son secuenciales y excluyentes, y cada una debe alcanzar un puntaje mínimo, las cuales deben sumar un total mínimo de 70 puntos para ser aprobados. Cabe señalar que hay un puntaje adicional del 5% sobre el total acumulado para AEO integradas por personas con discapacidad.

Tabla N° 2 Puntajes mínimos y máximos de las fases de evaluación de los AEO

Detalle	Puntaje Máximo	Puntaje Mínimo
Etapas 1. Admisibilidad	Admitido/No admitido	Admitido/No admitido
Etapas 2. Evaluación cualitativa	30	20
Etapas 3. Evaluación técnica		
Etapas 3.1 Plan de negocios	50	35
Etapas 3.2 Exposición	20	15
Puntaje total	100	70

Fuente: Directiva General N°001-2021

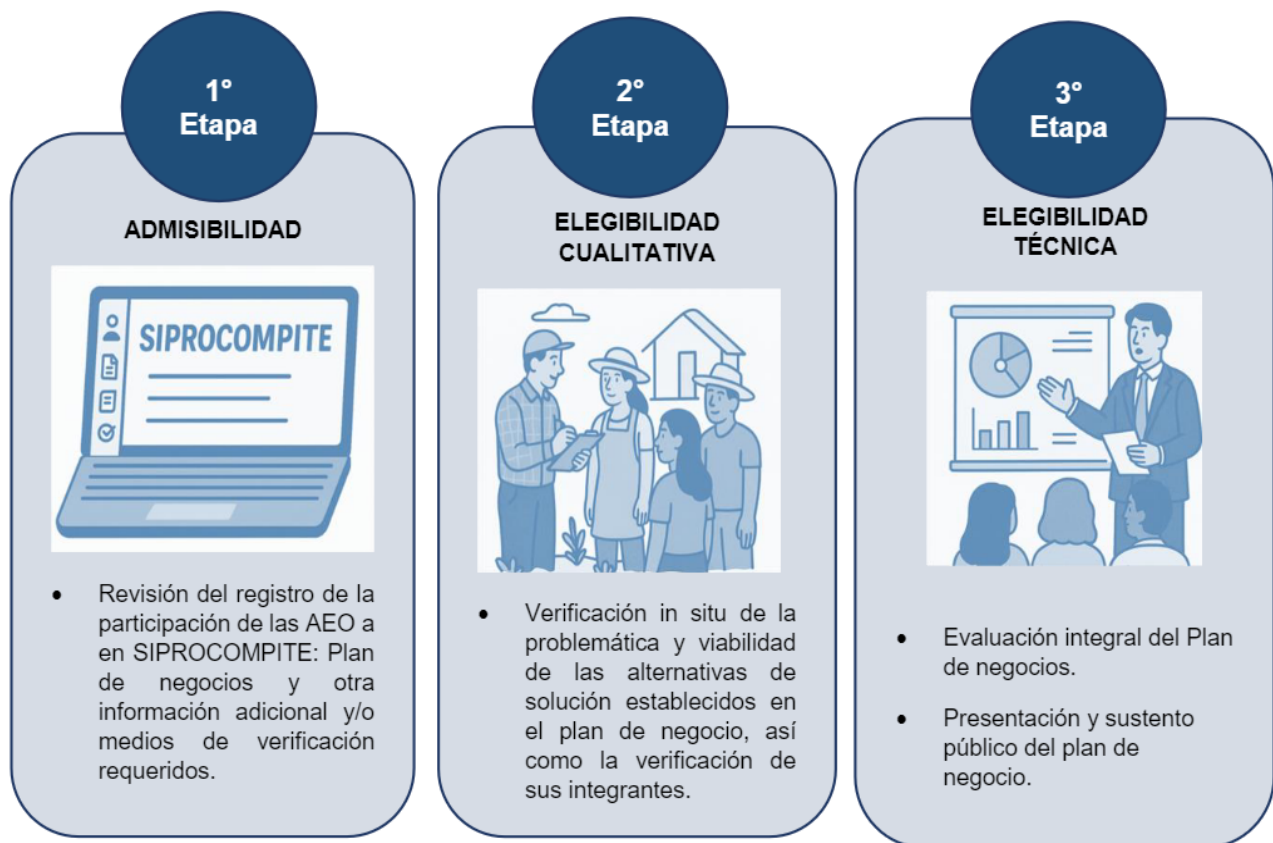
Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

⁵ Ver anexo 1 Admisibilidad

⁶ Ver anexo 2 Elegibilidad cualitativa

⁷ Ver anexo 3 y 4 Elegibilidad técnica

⁸ El plan de negocio debe contener como mínimo: a) Análisis del negocio actual, b) análisis del mercado objetivo, c) Objetivos y estrategias, d) requerimiento de la inversión, e) plan de operaciones y de producción, f) plan de operaciones y de producción y g) análisis de sostenibilidad y punto de equilibrio.

Ilustración N° 2 Etapas del proceso de evaluación de las AEO

Fuente: Directiva General N°001-2021
Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

- Selección y asignación

Concluida la evaluación, el Comité Evaluador registra en el SIPROCOMPITE los resultados y selecciona los Planes de Negocio ganadores en orden de mérito, hasta completar el presupuesto destinado al concurso.

Posteriormente, el titular del Gobierno Regional o Local solicita a PRODUCE, a través de la Dirección General de Desarrollo Empresarial (DGDE), la emisión de los Códigos Únicos (CU) para cada plan aprobado. Estos códigos, permiten identificar a cada Plan de Negocio dentro del SIPROCOMPITE y en el sistema presupuestal.

Con los CU emitidos, la Gerencia de Desarrollo Económico (GDE) gestiona ante la Oficina de Presupuesto la asignación de los recursos correspondientes. Finalmente, dicha oficina establece la cadena funcional programática y de gasto, garantizando la trazabilidad y control financiero de cada Plan de Negocio.

III. EJECUCIÓN

En esta fase se materializa la adquisición y entrega de los bienes y servicios cofinanciados. El inicio formal es marcado por la suscripción de los Acuerdos de Cofinanciamiento de los Planes de Negocio ganadores y tiene un plazo no mayor a 12 meses, contados a partir de la firma del acuerdo hasta la entrega formal de los bienes y servicios.

- Suscripción de acuerdo de cofinanciamiento

En esta etapa, la GDE del Gobierno Regional o Local elabora el acuerdo de cofinanciamiento, revisa los Planes de Negocio y define las responsabilidades de ambas partes: el gobierno, que brinda el cofinanciamiento, y el Agente Económico Organizado (AEO), que debe cumplir con las metas y objetivos del plan. Además, la GDE establece las condiciones para el uso adecuado de los bienes y servicios financiados, las acciones ante posibles incumplimientos y designa al equipo técnico encargado de la supervisión.

Una vez elaborados los acuerdos, el titular del Gobierno Regional o Local y los representantes del AEO suscriben dichos acuerdos en un plazo máximo de 10 días hábiles desde la publicación de la resolución que aprueba los Planes de Negocio. Con la firma, y tras el registro del documento en el SIPROCOMPITE, se formaliza el inicio de la fase de ejecución.

- Adquisición y entrega de bienes

Posteriormente, comienza el proceso de adquisición y entrega de bienes. Para ello, la GDE solicita la contratación de operadores privados para que supervisen la ejecución de los Planes de Negocio y verifiquen el cumplimiento de los acuerdos de cofinanciamiento, y finalmente determinen el avance de las metas programadas.

La GDE, en un plazo no mayor de 10 días hábiles desde la firma del acuerdo de cofinanciamiento, realiza el requerimiento de bienes y servicios al área de abastecimiento, que es la encargada de iniciar los procesos de compra conforme a la Ley de Contrataciones del Estado y la Ley N° 29337.

La Oficina de Abastecimiento ejecuta las adquisiciones garantizando que los bienes y servicios cumplan con las especificaciones técnicas y los plazos previstos. Los proveedores entregan los bienes, que son verificados por la GDE y por representantes del AEO. Si los bienes cumplen con lo establecido, se firma el Acta de conformidad y, posteriormente, el Comité de Entrega y Recepción formaliza la entrega mediante el Acta de Entrega de Bienes.

- Supervisión a la ejecución

Ocurre mientras se están materializando las inversiones y se está armando la capacidad productiva del AEO. Esta labor es responsabilidad principal de la GDE del GR/GL y **comprende las acciones de supervisión de la ejecución de los Planes de Negocios, tanto para i) verificar el cumplimiento de los acuerdos del cofinanciamiento, como para ii) determinar el avance de las metas programadas⁹ del plan.**

- Liquidación

Se puede interpretar como el proceso formal mediante el cual el GR/GL verifica y certifica el cierre operativo y financiero del Plan de negocio. Consiste en determinar el costo real de la ejecución en el cumplimiento de metas físicas, financieras y de actividades productivas y/o de gestión.

- Transferencia definitiva

El GR/GL transfiere la propiedad de los activos cofinanciados al AEO beneficiario, después de liquidar los Planes de Negocio. Es decir que, los bienes adquiridos por el GR/GL (como equipos, maquinaria, o infraestructura) pasan a ser formalmente propiedad del AEO.

⁹ Véase los Formatos 17 y 18 de la Directiva General N° 0001-2021-PRODUCE-DVMYPE-I-DGDE, Directiva General para la Gestión y Desarrollo de Procompite en Gobiernos Regionales y Locales.

- Cierre de Procompite

Procompite solo puede cerrarse una vez que todos los planes de negocio han sido liquidados. Este proceso se formaliza con el informe de Cierre consignando el balance del presupuesto asignado y el presupuesto ejecutado durante la las Fases de Autorización, Implementación y Ejecución.

EL FINANCIAMIENTO

La obligatoriedad de la contrapartida por parte del Agente Económico Organizado (AEO) es una característica fundamental de PROCOMPITE. Constituye el aporte que debe realizar el AEO de forma obligatoria para cofinanciar su Plan de Negocio (PN). Esta obligatoriedad asegura que los AEO compartan la responsabilidad financiera y de gestión de la Iniciativa, demostrando su compromiso con la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Esta contrapartida se compone de recursos monetarios y no monetarios, con un porcentaje mínimo que varía según la categoría de cofinanciamiento.

Los GR/GL tienen la autonomía para determinar qué categorías cofinanciarán, basándose en el informe de priorización de cadenas productivas y lo establecido en las bases del concurso.

En la siguiente tabla se muestran las tres categorías de cofinanciamiento de Procompite, las cuales son complementadas con el aporte de las AEO, las cuales pueden ser monetarias o valorizadas.

Tabla N° 3 Categoría de cofinanciamiento y aportes mínimos

Categoría	Miembros de la AEO	Cofinanciamiento GR/GL		Aporte mínimo de las AEO	Otros Requisitos	
		Soles	% Máx.		Experiencia	Ventas
A	Mínimo 10	[S/80,000–S/160,000]	80%	20% (15% valorizado + 5% monetario)	No especifica	-
B	Mínimo 2	[S/80,000–S/160,000]	70%	30% (20% valorizado + 10% monetario)	1 año	-
C	Mínimo 20	[S/100,000–S/1100,000]	50%	50% (30% valorizado + 20% monetario)	1 año	[5 UIT – 1000] UIT

Restricciones

Existen causales específicas que impiden que el Agente Económico Organizado (AEO) pueda firmar el Acuerdo de Cofinanciamiento, lo que resulta en la descalificación de la propuesta o la no continuidad del proceso de PROCOMPITE:

- Documentación Falsa: Presentar documentación falsa y/o que no sea veraz.
- Falta de Activos: No contar con los activos necesarios para la ejecución del Plan de Negocio, lo cual se verifica durante la visita in situ a los AEO.
- Duplicidad de Objetivos: Presentar Planes de Negocio que tengan los mismos objetivos o modalidad de intervención que otras iniciativas o programas que ya hayan sido autorizados.
- Duplicidad Geográfica: Presentar Planes de Negocio de AEO que se dupliquen en el mismo ámbito de influencia o localización geográfica.



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Oficina de Evaluación de Impacto
Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos

- AEO o Integrantes Ganadores en Ejecución: AEO y/o sus integrantes que hayan sido declarados ganadores de PROCOMPITE por un Gobierno Regional o Local y que se encuentren actualmente en el período de ejecución u operación del Plan de Negocio.
- Negativa a Firmar: La negativa a firmar el Acuerdo de Cofinanciamiento y/o las actas de entrega y recepción de bienes y servicios por parte de alguno de los socios del AEO.

Estas causales son evaluadas por el Comité de Evaluación y la Gerencia de Desarrollo Económico (GDE), y resultan en la descalificación o la no continuidad del proceso.

**PERÚ**Ministerio
de la ProducciónOficina de Evaluación de Impacto
Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos**Tabla N° 4 Fases del PROCOMPITE por responsables**

Fase	Gerencia de Desarrollo Económico (GDE)	Oficina de Presupuesto	Secretaría del Consejo Regional/Municipal	Consejo Regional/ Consejo Municipal
Autorización	<p>1) Elabora el informe de sustento de PROCOMPITE (Formato N° 01. Informe de sustento de la Iniciativa de apoyo a la competitividad) que contiene como mínimo: i) monto presupuestal propuesto, ii) destino y distribución de recursos y iii) potenciales cadenas productivas a ser priorizadas. Además, mediante informe, solicita a la Oficina de Presupuesto del GR/GL el monto presupuestal disponible para PROCOMPITE, según lo establecido en el artículo 4 de la Ley N° 29337.</p> <p>3) Remite a Secretaría de Consejo Regional o Consejo Municipal del Gobierno Regional o Local, el Formato N° 01. Informe de sustento de la Iniciativa de apoyo a la competitividad y adjunta el Formato N° 02. Informe de conformidad de presupuesto para programación en agenda y debate en sesión.</p> <p>6) Mediante informe, la GDE solicita al área de Presupuesto del GR/GL la asignación y programación presupuestal de los recursos para PROCOMPITE en el Código de Proyecto Genérico 2016766: Iniciativa a la Competitividad.</p>	<p>2) Revisa el informe de solicitud de presupuesto presentado por la GDE, y, previo análisis de disponibilidad de recursos, emite a la GDE el informe de conformidad del monto presupuestal (Formato N° 02. Informe de conformidad de presupuesto) o documento similar en el que indique el monto y el porcentaje que representa de los recursos presupuestados de gastos destinados a proyectos.</p>	<p>4) Programa en agenda del Consejo Regional o Consejo Municipal la presentación del Informe de sustento de la Iniciativa de apoyo a la competitividad y solicitud de aprobación de recursos para PROCOMPITE presentado por la Gerencia de Desarrollo Económico.</p>	<p>5) Atiende la presentación del Informe de sustento de la Iniciativa de apoyo a la competitividad y solicitud de aprobación de recursos para PROCOMPITE y formula las preguntas aclaratorias correspondientes.</p> <p>Aprueba los recursos para PROCOMPITE indicando el monto y el porcentaje de afectación de los recursos presupuestados para gastos destinados a proyectos.</p> <p>Se redacta el Acuerdo de Consejo/Consejo (Formato N°03.</p> <p>Acuerdo de Consejo Regional o Consejo Municipal)</p> <p>Se oficia la aprobación a la Gerencia de Desarrollo Económico y OPML.</p>



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Oficina de Evaluación de Impacto
Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos

Fase	Gerencia de Desarrollo Económico (GDE)	Titular del GR/GL	Comité Evaluador	Agente Económico Organizado (AEO)	Ministerio de la Producción
Implementación	<p>1) Conformación del Comité: Designa a los integrantes del Comité Evaluador.</p> <p>2) Bases del Concurso: Elabora las bases del concurso.</p> <p>4) Registro: Registra las Bases aprobadas y el cronograma en el SIPROCOMPITE.</p> <p>5) Difusión: Gestiona la publicación de la convocatoria oficial y realiza eventos de difusión.</p> <p>8) Consultas: Responde y aclara las consultas formuladas por los AEO y publica las bases aclaradas.</p> <p>12) Registro de Resultados: Registra los resultados de la evaluación, selección y aprobación en el SIPROCOMPITE.</p> <p>13) Presupuesto: Solicita a la Oficina de Presupuesto la asignación presupuestal para cada Código Único (CU).</p>	<p>3) Aprobación de Bases: Aprueba las bases del proceso concursable mediante acto resolutivo.</p> <p>11) Aprobación de PN: Aprueba la relación de Planes de Negocio (PN) ganadores que reciben cofinanciamiento mediante acto resolutivo.</p>	<p>10) Evaluación: Aplica los criterios de evaluación a los PN en las etapas de Admisibilidad, Elegibilidad cualitativa (in situ) y Elegibilidad técnica.</p> <p>Selección: Sesiona y selecciona los PN ganadores en estricto orden de mérito hasta cubrir el presupuesto.</p>	<p>6) Registra su participación en el proceso concursable.</p> <p>7) Formula consultas a las bases.</p> <p>9) Elabora y presenta su Plan de Negocio.</p>	<p>14) Códigos Únicos (CU): Verifica el correcto registro de los PN en el SIPROCOMPITE y emite los Códigos Únicos para los planes ganadores. (a través de la DCI)</p>



Fase	Gerencia de Desarrollo Económico (GDE)	Titular del GR/GL	Agente Económico Organizado (AEO)	Oficina de Abastecimiento	Proveedores	Consejo Regional / Concejo Municipal
Ejecución	1) Acuerdos: Elabora los Acuerdos de Cofinanciamiento.	2) Suscripción: Suscriben el Acuerdo de Cofinanciamiento, dando inicio formal a la ejecución del PN.	2) Suscripción: Suscriben el Acuerdo de Cofinanciamiento, dando inicio formal a la ejecución del PN.	5) Adquisición: Realiza los procesos de adquisición de bienes y servicios de los PN, en el marco de la normativa de contrataciones del Estado y otras regulaciones aplicables.	6) Cumplen con la entrega de los bienes y prestación de servicios contratados para la verificación y conformidad.	14) Agenda y debate la aprobación de la transferencia definitiva de bienes, emitiendo el Acuerdo correspondiente.
	3) Inicio de Ejecución: Registra los Acuerdos de Cofinanciamiento firmados en el SIPROCOMPITE, dando inicio formal a la fase.					
	4) Requerimientos: Realiza el requerimiento de bienes y servicios de acuerdo a las especificaciones técnicas del PN.	13) Emite la resolución de la liquidación técnico-financiera del PN. Emite la Resolución de Cierre del proceso concursable PROCOMPITE.	7) Conformidad: Participa en la verificación de los bienes y servicios para asegurar el cumplimiento de las especificaciones técnicas.			
	7) Conformidad: Firma la conformidad de los bienes y/o servicios recibidos de los proveedores.		8) Recepción: Suscribe las Actas de Entrega de bienes y/o servicios.			
	8) Entrega: Designa el Comité de Entrega y Recepción de bienes. Previa verificación del cumplimiento de la contrapartida del AEO, procede a efectuar la entrega de bienes y/o servicios al AEO.					
	9) Supervisión a la Ejecución: Realiza la supervisión a la ejecución de los PN para verificar el cumplimiento de los Acuerdos y el avance de metas. Evalúa la pertinencia de la transferencia de bienes o reversión de los mismos.					
	10) Liquidación: Designa equipo para realizar la liquidación técnica y financiera del Plan de Negocio.					
	11) Transferencia/Reversión: Elabora informe de desempeño para solicitar la autorización de transferencia definitiva de bienes o implementar el proceso de reversión en caso de desempeño inadecuado.					
	12) Cierre: Elabora el Informe de Cierre de PROCOMPITE una vez liquidados todos los PN.					

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

2.4 Los Actores

Los principales actores que se desenvuelven en el ámbito de implementación de los PROCOMPITE son el Ministerio de la Producción, los Gobiernos Implementadores, Agentes Económicos Organizados, las Unidades Productivas, y los consultores.

El Ministerio de la Producción como lo señala la normativa es el responsable de brindar la orientación metodológica para la implementación de los Procompite, esto incluye además la aprobación de otros documentos normativos como reglamentos, directivas, guía, entre otros. Asimismo, PRODUCE desarrolla capacitaciones a los funcionarios de los gobiernos implementadores y a los postulantes a los Procompite. Además, PRODUCE es responsable de evaluar los efectos o impactos generados por la experiencia PROCOMPITE.

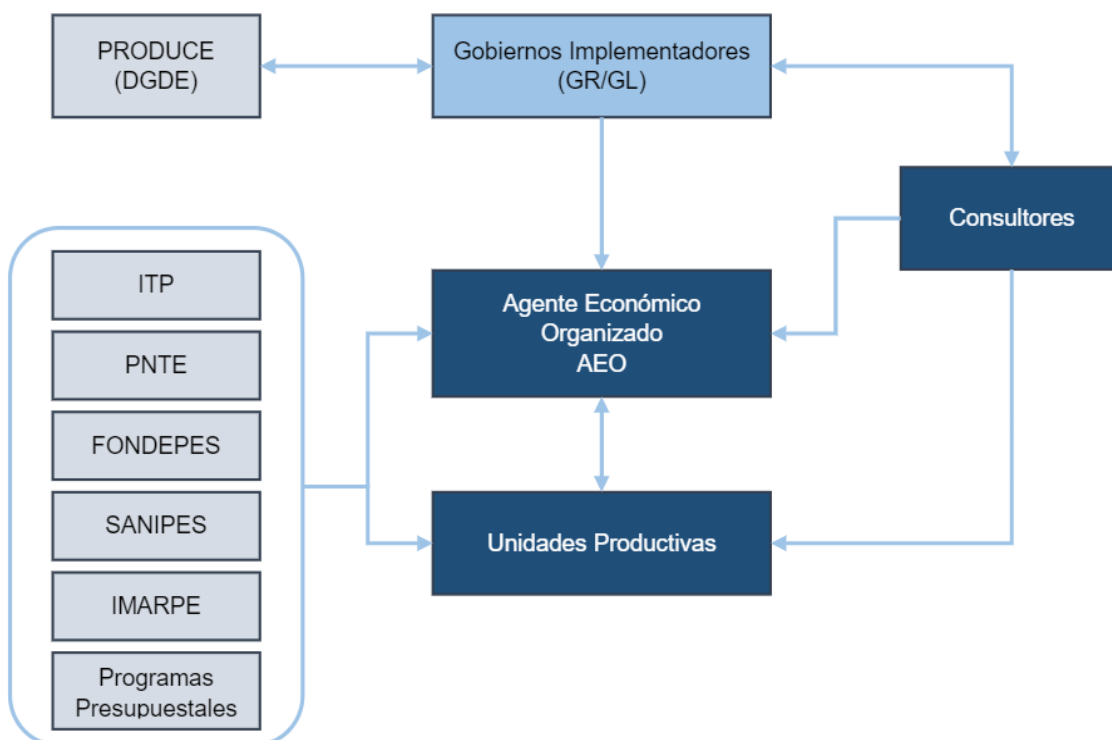
Los gobiernos regionales y municipales, son los responsables de aprobar las cadenas productivas que serán objeto de la estrategia. Asimismo, debe aprobar, financiar, supervisar y realizar la liquidación de cada uno de los planes de negocio. Además, en este marco, los gobiernos implementadores contratan servicios de consultoría para la supervisión de los planes de negocio.

Por su parte, los Agentes Económicos Organizados son los beneficiarios de la estrategia y su relación se inicia desde la postulación a la misma, hasta la liquidación del plan de negocio. Para la postulación, pueden contratar los servicios de consultoría de especialistas que le apoyan en la elaboración del plan de negocio.

Los Agentes Económicos Organizados se sustentan en unidades productivas, que son las que, en atención del diseño de la estrategia, son las beneficiarias finales.

Finalmente, es importante señalar que existe una oferta de servicios de consultoría que, como señalamos anteriormente, atienden tanto a las AEO en la formulación de los planes de negocios, como a los gobiernos implementadores en la supervisión de las AEO.

Ilustración N° 3 Principales Actores de la Estrategia PROCOMPITE



Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

3 Marco teórico y empírico

3.1 Marco teórico

En este punto abordaremos tres categorías que son pertinentes a la Estrategia PROCOMPITE: Desarrollo económico local, Cadenas de valor productiva y planes de negocio.

El Desarrollo Económico Local

Respecto al desarrollo local, Coffey (1984)¹⁰ lo definió como “una forma particular de desarrollo regional en la que los ‘factores locales’ —el espíritu local de emprendimiento, las empresas locales o las instituciones financieras locales— constituyen las bases principales del crecimiento económico regional, dentro de un contexto de mercado mixto”. En cuanto a los factores locales considera que estos están asociados a “los atributos socioculturales y conductuales de la población local relacionados con el proceso de desarrollo”.

Además, Coffey planteaba las siguientes cuatro etapas del desarrollo local: i) la aparición del emprendimiento local; ii) el crecimiento y la expansión de las empresas locales; iii) el mantenimiento de las empresas locales bajo control local; y iv) la consecución de una estructura autónoma de control local y de un sector local de servicios empresariales.

Por su parte, Albuquerque (1997)¹¹ define el desarrollo económico local como “un proceso de transformación de la economía y la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población, mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial locales y la creación de un entorno innovador en el territorio”.

Este autor señalaba que el desarrollo económico local supone: i) creación de una institucionalidad para el fomento económico territorial; ii) diversificación productiva, mejora de la eficiencia y la competitividad; iii) mejora de los recursos humanos y del mercado de trabajo; iv) promoción de los emprendimientos empresariales; y, v) un mayor conocimiento del medio ambiente y los recursos naturales locales.

Posteriormente, Vasquez (2001)¹² define el desarrollo económico local como “un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en el que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en la cual el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo, y otra política y administrativa, en la que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo”.

Asimismo, la CEPAL (2025)¹³, en un estudio sobre la productividad en territorios subnacionales para América Latina y el Caribe, señala que si bien la brecha de productividad

¹⁰ Coffey W, Polèse M. 1984. The concept of local development: A stages model of endogenous regional growth. Papers in Regional Science, Volume 55, Issue 1, January 1984, Pages 1-12. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1056819023022601>

¹¹ Albuquerque F. 1997. Metodología para el desarrollo económico local. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/30797-metodologia-desarrollo-economico-local>

¹² Vazquez A. 2001. La política de desarrollo económico local. En: Aghón G, Albuquerque F, Cortés P. 2011. Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo. <https://hdl.handle.net/11362/2710>.

¹³ CEPAL. 2025. Panorama de las Políticas de Desarrollo Productivo en América Latina y el Caribe. ¿Cómo salir de la trampa de baja capacidad para crecer?. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/82535-panorama-politicas-desarrollo-productivo-america-latina-caribe-2025-como-salir>

entre regiones ha disminuido, esto se debe a un fenómeno de convergencia regresiva, es decir, las regiones que cuentan con mayores productividades vienen retrocediendo y acercándose a aquellas con menores niveles de productividad. El documento señala que, en la medida que una parte importante de la acción en materia de desarrollo productivo ocurre a nivel del ámbito subnacional, debe existir un equilibrio entre los esfuerzos nacionales y subnacionales cuando abordan esta problemática. Por ello, se debe priorizar en la territorialización de las políticas de desarrollo productivo.

Por otro lado, desde una visión del mundo desarrollado, McCann (2023)¹⁴ realiza un balance de 60 años de políticas centrada en los territorios para los países de la OCDE. El estudio ratifica la necesidad de abordar este tipo de políticas debido a las diferencias interregionales generadas al interior de los países que componen este organismo. Por ejemplo, señala que el 55% de países de la OCDE presentan procesos de divergencia interregional; esto equivale a que el 70% de las personas que viven en países de la OCDE donde existe una alta polarización entre regiones con alto nivel de desarrollo y con las que no lo tienen.

En esta línea, el Comité de Política de Desarrollo Regional (RDPC por sus siglas en inglés) de la OCDE aprobó el Instrumento Legal OCDE/LEGAL/0492 *Recomendación del Consejo sobre Política de Desarrollo Regional*. En este instrumento se ratifica lo señalado por MacCann (2023), afirmando que aún existen grandes y persistentes desigualdades en los resultados económicos y de bienestar a nivel regional al interior de los países integrantes de la OCDE. Además, se reconoce el importante papel que juegan las regiones a la mejora de los resultados económicos y en el bienestar de las personas, y constata que la heterogeneidad de las regiones demanda que las políticas sectoriales (nacionales) deben ser adaptadas a las especificidades de cada territorio.

A través de este instrumento la OCDE establece que “la política de desarrollo regional es una política a largo plazo, intersectorial y multinivel que tiene por objeto mejorar la contribución de todas las regiones a los resultados nacionales y reducir las desigualdades entre lugares y entre personas, promoviendo el desarrollo sostenible a largo plazo en todas las regiones mediante medidas estratégicas y específicas de política pública, inversión y prestación de servicios que se adapten a las necesidades y oportunidades específicas de las regiones y sus habitantes”.

En tal sentido, la OCDE recomienda que los países miembros, así como los países no miembros que se adhieran a este instrumento, “promuevan y apliquen una política de desarrollo regional eficaz basada en el lugar para apoyar el desarrollo inclusivo y sostenible y el bienestar en beneficio de todos”.

Recientemente, la OCDE (2025) publicó el documento “Place-Based Policies for the Future”¹⁵, en él se insiste en el hecho de que las desigualdades dentro de los países de la OCDE siguen siendo considerables y, en muchos casos, se incrementan, lastrando la resiliencia, la competitividad y el bienestar. En tal sentido se resalta la necesidad de contar con políticas coordinadas y multidimensionales, que involucren a todos los niveles de gobierno, así como los actores interesados.

En este documento se define las políticas regionales como aquellas que brindan, en espacios focalizados, apoyos de alto nivel de tal forma que mejoren los resultados económicos y de bienestar a largo plazo. Este tipo de políticas, deben abordar eficazmente las fallas del mercado y mejorar la productividad, la inclusión y sostenibilidad.

A fin de garantizar la viabilidad efectiva de estas políticas, se establecen cuatro condiciones prioritarias:

¹⁴ McCann P. 2023. How Have Place-Based Policies Evolved to Date and What Are They For Now?. https://www.oecd.org/en/publications/place-based-policies-for-the-future_9b0b0107-en.html

¹⁵ OCDE. 2025. Place-Based Policies for the Future, OECD Regional Development Studies, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/e5ff6716-en>

1. Aprovechar el potencial de desarrollo regional y local: Definir objetivos claros para las políticas territoriales, basándose en una comprensión profunda y prospectiva de las fallas del mercado y las barreras institucionales que impiden el pleno aprovechamiento de los activos locales (subutilizados).
2. Garantizar la coherencia de las políticas: Gestionar las interacciones entre instituciones, sectores y marcos de formulación de políticas para maximizar las sinergias potenciales y abordar las compensaciones, incluyendo las políticas macroestructurales y sectoriales.
3. Buscar una implementación eficiente: Crear políticas que actúen a la escala pertinente con instrumentos específicos, una asignación transparente de fondos y mecanismos de retroalimentación para impulsar la mejora continua.
4. Reforzar la gobernanza multinivel: Mejorar los mecanismos de planificación y coordinación, la capacidad institucional y fiscal subnacional, el liderazgo territorial, la gobernanza experimental y la participación inclusiva para garantizar el diseño y la implementación eficaces de las políticas.

Las Cadenas Productivas

El concepto de cadenas productivas se encuentra asociado al de desarrollo económico desde hace más de 60 años. Hirschman (1958)¹⁶ planteó la idea de los encadenamientos (hacia atrás y hacia adelante) como un mecanismo central del desarrollo económico. Argumentaba que la falta de interdependencia entre las industrias era una expresión típica de las economías subdesarrolladas.

Posteriormente, Hopkins y Wallerstein (1977)¹⁷ define la cadena de productos como el “conjunto de insumos, las transformaciones previas, las materias primas, los mecanismos de transporte, la mano de obra invertida en cada uno de los procesos materiales, la alimentación invertida en la mano de obra. A este conjunto de procesos vinculados lo llamamos cadena de productos”. En opinión de estos autores estas cadenas han existido a lo largo de la historia de la economía del mundo capitalista, inicialmente circunscrita al interior de los países para luego ampliarse a nivel internacional.

Por otro lado, Porter (1990)¹⁸ define la cadena productiva como “un sistema o red interdependiente de actividades, conectadas por vínculos. Estos vínculos se producen cuando la forma en que se realiza una actividad afecta el coste o la eficacia de otras. Los vínculos a menudo generan compensaciones al realizar diferentes actividades que deben optimizarse”.

Porter también señala que las naciones prosperan a través de industrias que se sustentan en los elementos únicos de su historia y carácter, y que en la medida que la competencia es cada vez más intensiva la influencia del entorno nacional es de vital importancia. El entorno determina cómo se desarrollan los recursos especializados y las condiciones sobre las que tiene que operar una empresa para movilizar recursos de manera rápida y eficiente. Porter señala que es: “la creación de conocimiento y la capacidad de acción, resultado de un proceso altamente localizado, lo que determina el éxito competitivo.”

Finalmente mencionaremos, en relación a las cadenas productivas, que la Ley N° 28846, Ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados, las define como el “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, en las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y consumo final en los mercados internos y externos”

¹⁶ HIRSCHMAN A. 1958. The Strategy of Economic Development. New Haven: Yale University Press.

¹⁷ HOPKINS T, WALLERSTEIN I. 1977. Patterns of Development of the Modern World-System. Review (Fernand Braudel Center), Vol. 1, No. 2 (Fall, 1977), pp. 111-145. <https://www.jstor.org/stable/40240765?origin=JSTOR-pdf>

¹⁸ PORTER M. 1990. The competitive advantage of nations.

Es importante mencionar que en la norma antes citada reconoce que las cadenas productivas se desarrollan en un territorio específico y por lo tanto el Estado, en todos sus niveles (nacional, regional y local) deben destinar recursos para su desarrollo y fortalecimiento.

Los Planes de Negocio

Por su parte, Robbins y Coulter (2014)¹⁹, destacando la importancia de la planificación en las iniciativas empresariales señala que el Plan de Negocio es un “documento en el que se resume la oportunidad de negocio, y se define y articula cómo se aprovechará y explotará la misma”. Señala además que, aunque su elaboración puede ser una tarea titánica, hacerlo es invaluable ya que sistematiza la visión del emprendedor.

Asimismo, los planes de negocio, según Weihrich (2017)²⁰, son documentos donde se describen con claridad el propósito del negocio, la oportunidad o el problema de mercado que quieren resolver, la relación entre el producto con la oportunidad de mercado, así como la manera en que se proponen vender dicho producto, y la forma de financiar la operación de esta nueva empresa. Según este autor, el plan de negocio es una herramienta esencial para la conducción de la empresa y adicionalmente es fundamental si se desea presentar el negocio a potenciales inversionistas.

Igualmente, Hellriegel et al (2017)²¹ definen el plan de negocio como el instrumento en el que se describe la idea básica que sirve de fundamento para el inicio y esboza la forma en que la idea se podrá hacer realidad. Estos autores señalan que no es necesario que este instrumento sea desarrollado por uno solo, ya que en la actualidad existen servicios de asesoría que apoyan en la elaboración de los planes. Por ejemplo, menciona al Servicio Corporativo de Ejecutivos en Retiro (SCORE, por sus siglas en inglés) el cual brinda asesoría gratuita y confidencial a pequeños empresarios en estos temas. Esta institución cuenta con más de 10 mil voluntarios que son asesores de negocios y están ubicados en todo Estados Unidos.

Por último, en junio de 2009, luego de la aprobación de la Ley N° 29337 Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), con el apoyo del Ministerio de la Producción, publicó el documento: *Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*²². Este esfuerzo tenía el objetivo de dotar a las MYPE de un instrumento que le permitiera aprovechar las oportunidades de exportación generadas en el marco del Tratado de Libre Comercio entre Perú y Estados Unidos.

En este documento se definía el plan de negocio de la siguiente manera:

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.

¹⁹ ROBBINS S, COULTER M. 2014. Administración. Decimosegunda edición. PEARSON, México, 2014

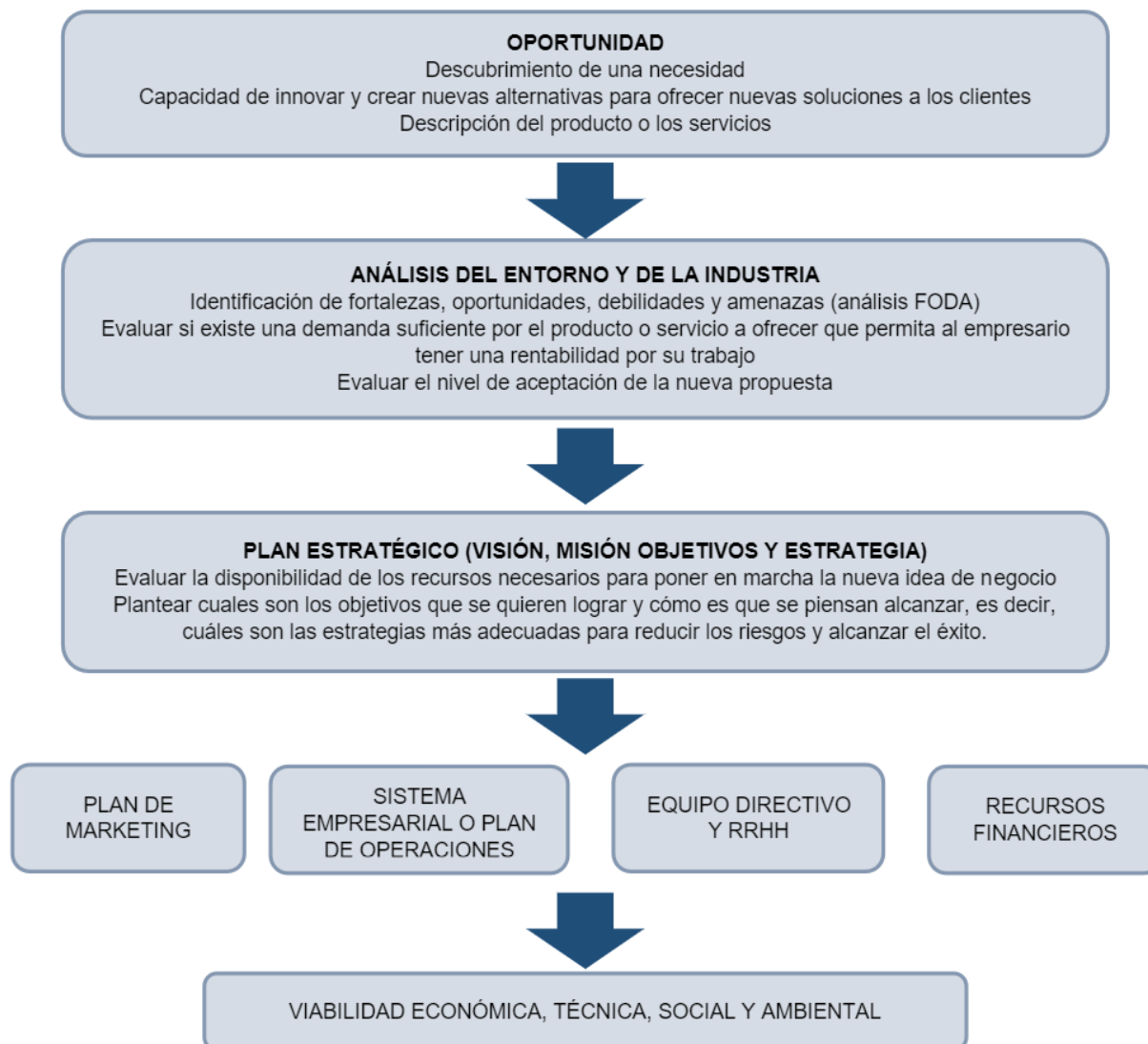
²⁰ WEIHRICH H, CANNICE M, KOONTZ H. 2017. Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

²¹ HELLRIEGEL D, JACKSON S; SLOCUM J. 2017 Administración. Un enfoque basado en competencias.

²² WEINBERGER K. 2009. Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Nathan Associates Inc.

La propuesta estructuraba el Plan de Negocio básicamente en cuatro planes específicos: i) Plan de Marketing; ii) Plan de Operaciones; iii) Plan de Financiamiento; y, iv) Plan para la Gestión del Recurso Humano.

Ilustración N° 4 Esquema del Plan de Negocio



Fuente: Weinberger (2009)

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Resumiendo, podríamos decir que el plan de negocios, o plan de empresa como lo denominan algunos, es a la fecha uno de los instrumentos de planificación empresarial más usados, sobre todo cuando el contexto empresarial es relativamente estable. Además, es posible adecuar el desarrollo del plan de negocio a los requerimientos de la empresa, por ejemplo, como sugiere Weinberger (2009) pueden diseñarse mini planes de negocios con la finalidad de tener una primera aproximación a la oportunidad de negocio, para si la situación lo amerita profundizar en un plan completo.

Asimismo, dependiendo del cliente o usuario del plan se pueden diseñar planes de negocios para un negocio en marcha, un nuevo negocio, un plan de negocio para una línea de producto, un plan para los inversionistas, o un plan para los administradores. Estos últimos por lo general son mucho más detallados pues deben facilitar la dirección y control.

A diferencia de Hellriegel et al (2017), quienes señalan que el plan de negocio puede ser desarrollado con el soporte de consultores, Weinberger (2009) sugiere el emprendedor y su equipo deben estar involucrados en la elaboración del plan de negocio y añade que “No [se] contrate a consultores o asesores que le hagan el plan de negocios”.

3.2 Revisión de literatura

Casos internacionales

En el trabajo **elaborado por** Innovations for Poverty Action - (IPA) (2022)²³ se evalúa el impacto del **programa de Graduación implementado en Filipinas** con poyo del BRAC (ONG fundada en Bangladesh), cuyo objetivo fue **mejorar los ingresos y la resiliencia de los hogares en pobreza extrema mediante la entrega de activos productivos, capacitación, mentoría y apoyo temporal al consumo**. El programa otorgó a cada hogar un **medio de vida**, entendido como una actividad económica o fuente de ingreso, por ejemplo, la cría de animales o un pequeño negocio, acompañado de capacitación y seguimiento para asegurar su sostenibilidad. El estudio se diseñó como un ensayo controlado aleatorio con más de 1,700 hogares distribuidos en tres brazos de tratamiento. El estudio utilizó un ensayo controlado aleatorio con más de 1,700 hogares distribuidos en tres brazos de tratamiento.

Los resultados muestran que, al cierre del programa, el **60% de los hogares en tratamiento había gestionado alguna vez un medio de vida proporcionado por BRAC** y el **29% mantenía uno activo, mientras que los registros administrativos indican que entre 62% y 78% efectivamente recibieron un medio de vida**. Además, los hogares de tratamiento reportaron mayor diversificación de ingresos, incremento del ahorro y mejoras en resiliencia financiera y bienestar, aunque los efectos sobre aspiraciones y autoestima fueron más modestos. En conjunto, los hallazgos confirman que el modelo de Graduación es viable y efectivo en el contexto filipino, generando impactos positivos y sostenibles, aunque con diferencias según el tipo de acompañamiento recibido.

En el trabajo de Zhang, Sun, Ma, & Valentinov (2020)²⁴ se **analiza el efecto de afiliarse a una cooperativa en la adopción de tecnologías agrícolas** en la provincia de Sichuan, China. A partir de una encuesta a 413 hogares agrícolas (212 miembros y 201 no miembros), se evalúa la intensidad de la adopción tecnológica, definida como el número de tecnologías incorporadas de un listado de 13 (seis de producción y siete de postcosecha). Para corregir posibles sesgos de selección derivados de la afiliación voluntaria a cooperativas, se utilizan métodos de Propensity Score Matching y un enfoque de variables instrumentales.

Los resultados muestran que afiliarse en una cooperativa incrementa en 44.9% el número promedio de tecnologías adoptadas. Al desagregar por tipo, se observa que la afiliación o membresía no tiene un efecto significativo sobre la adopción de tecnologías de producción (semillas, fertilizantes, pesticidas, entre otras), dado que en el contexto chino estos insumos son accesibles a bajo costo a través del mercado o de servicios públicos. Sin embargo, **la pertenencia a cooperativas multiplica por más de cuatro la adopción de tecnologías postcosecha** (procesamiento, almacenamiento, transporte, marketing, estandarización, financiamiento y TIC), **que requieren mayor coordinación colectiva, capacitación y competencias organizacionales**. El estudio evidencia que las cooperativas desempeñan un papel crucial en la difusión tecnológica, especialmente en el ámbito postcosecha, donde la acción colectiva resulta fundamental. Estos hallazgos resaltan la importancia de fortalecer a las cooperativas como instrumento de modernización agrícola, incremento de ingresos rurales y mejora de la seguridad alimentaria.

²³ Innovations for Poverty Action Philippines. (2022). Impact Evaluation of the Graduation of the Ultra-Poor Pilot in the Philippines.

²⁴ Zhang, S., Sun, Z., Ma, W., & Valentinov, V. (2020). The effect of cooperative membership on agricultural technology adoption in Sichuan, China.

En esa línea, en Martey & Nimo (2015)²⁵ se analiza el impacto del proyecto de **mentoría agrícola AVCMP en pequeños productores de soja en la región norte de Ghana**. El programa, implementado en 16 distritos, promovió transferencias tecnológicas, tutoría, capacitación empresarial y manejo de insumos. Con una muestra de 200 agricultores (51 participantes y 149 no participantes) y utilizando Propensity Score Matching, el estudio encuentra que los beneficiarios alcanzaron una mayor eficiencia técnica (0.64) frente a los no participantes (0.53). Sin embargo, los ingresos promedio fueron más altos en los hogares no participantes, lo que evidencia que la mayor eficiencia técnica lograda por el programa no se tradujo necesariamente en mejoras en ingresos.

Casos nacionales

En el caso peruano, Campos (2015)²⁶ realiza una **evaluación de impacto del Programa Aliados, parte del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (Agro Rural) del Ministerio de Agricultura**, el cual orientado a reducir la pobreza rural mediante la promoción de alianzas productivas que fortalecen la asociatividad y la diversificación de ingresos. La intervención se implementó en seis regiones priorizadas²⁷, y consistió en que grupos de productores postulen a fondos concursables mediante planes de negocio, cofinanciados por el programa, que buscan mejorar, ampliar y/o diversificar actividades productivas. Los resultados, a partir de un análisis cuasi-experimental utilizando el IV Censo Nacional Agropecuario (2012), muestran que Aliados incrementa en alrededor de 0.24% la participación en asociaciones, comités y cooperativas, lo que representa un aumento del 148% respecto al grupo de control. Asimismo, en términos de diversificación, los hogares beneficiarios redujeron el índice de concentración de cultivos entre 1.4% y 3.7%, y aumentaron en 73.2% el número de fuentes de ingresos no agrícolas respecto al grupo de control, con un nivel de significancia estadística del 1%.

Por su parte, Escobal, Ponce, Pajuelo, & Espinoza (2012)²⁸ desarrollan una **evaluación comparativa de las intervenciones Sierra Sur y Sierra Productiva** en la sierra rural del Perú, destacando que ambas buscan mejorar la calidad de vida de los hogares campesinos, pero a través de enfoques distintos. Sierra Sur, financiado por el FIDA²⁹ y gestionado por el sector público, se orienta a planes de negocio y fondos concursables que promueven la asociatividad y el acceso a mercados. Por su parte, Sierra Productiva, impulsado por organizaciones no gubernamentales, difunde tecnologías de bajo costo a través de la metodología de “campesino a campesino”, priorizando la seguridad alimentaria y la autonomía productiva.

Los resultados muestran que Sierra Sur generó mayores efectos relativos en el incremento de activos del hogar, medidos en valor de bienes, instalaciones y ganado, y en la diversificación de ingresos, reduciendo la dependencia exclusiva de la agricultura. En contraste, Sierra Productiva tuvo impactos positivos más ligados a la mejora en la producción de alimentos y al consumo diversificado, aunque de menor magnitud en comparación con Sierra Sur. Asimismo, ambos programas contribuyeron a la seguridad alimentaria, incrementando la variedad de alimentos consumidos en los hogares beneficiarios, pero el efecto de Sierra Sur fue superior en indicadores como el número de veces que se consume carne. Finalmente, en la percepción de bienestar de los participantes, Sierra Sur también evidenció una valoración más alta en comparación con Sierra Productiva, consolidándose como la intervención con mayor impacto integral en la zona de estudio.

²⁵ Martey, & Nimo. (2015). Impact of Farmer Mentorship Project on Farm Efficiency and Income in Rural Ghana.

²⁶ Campos, A. (2015). Efectos del programa aliados sobre la diversificación y asociatividad en comunidades rurales.

²⁷ Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín, Huánuco y Pasco.

²⁸ Escobal, Ponce, Pajuelo, & Espinoza. (2012). Estudio comparativo de intervenciones para el desarrollo rural en la Sierra Sur del Perú. GRADE.

²⁹ Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

En el trabajo de Alonso (2016)³⁰ **se evalúan dos programas de fomento a la innovación y encadenamientos productivos**: *PROPYME*, que financia proyectos de innovación para pequeñas y medianas empresas, y *CR Provee*, orientado a promover encadenamientos productivos, es decir busca que las PYMEs se conviertan en proveedoras de grandes empresas a través del fortalecimiento de sus capacidades técnicas, comerciales y de gestión. El objetivo de ambos programas es incrementar la productividad, la capacidad innovadora y la inserción de las pequeñas y medianas empresas en cadenas de valor, promoviendo un crecimiento más inclusivo dentro del sistema productivo de Costa Rica. La base de datos utilizada abarca información de empresas participantes y no participantes con un tamaño de muestra cercano a 400 empresas. La metodología empleada utilizada es un diseño cuasi experimental, se aplicó PSM con Diferencias en Diferencias, a fin de controlar por sesgos de selección y estimar de manera rigurosa efectos causales de la participación en los programas.

Los resultados muestran que las empresas beneficiarias de *PROPYME* registraron un incremento significativo en la introducción de innovaciones de producto y de proceso, así como mejoras en indicadores de desempeño como ventas y empleo. Mientras que en el caso de *CR Provee*, los hallazgos evidencian un fortalecimiento en los vínculos productivos entre empresas pequeñas y grandes, con impactos positivos en el acceso a nuevos mercados y en la capacidad de mantener relaciones comerciales estables.

³⁰ Alonso, E. (2016). Impact Evaluation of Innovation and Linkage Development Programs in Costa Rica: The Cases of *PROPYME* and *CR Provee*.

4 Alcance de la evaluación

4.1 Objeto Evaluación

En atención a los requerimientos planteados por la Dirección General de Desarrollo Empresarial y tomando como base la información existente se ha definido como objeto de evaluación el siguiente:

Objeto de Evaluación

La Estrategia Procompite implementada en gobiernos regionales y locales pertenecientes a 23 departamentos con AEO que hayan iniciado la ejecución de sus planes de negocio en el 2024 y que pertenezcan a las actividades de industria, pesca y turismo.

4.2 Objetivo y preguntas de evaluación

En atención al requerimiento de la Dirección General de Desarrollo Empresarial se ha planteado la realización de una evaluación de resultados de la experiencia Procompite la cual tiene el siguiente objetivo:

Objetivo de Evaluación

Evaluar el desempeño de la Estrategia Procompite implementada a través de gobiernos regionales y locales pertenecientes a 23 departamentos con AEO que hayan iniciado la ejecución de sus planes de negocio en el 2024 y que pertenezcan a las actividades de industria, pesca y turismo.

Debe tenerse en cuenta que, en la medida que los planes de negocio han iniciado en el 2024, no será posible medir los efectos en las AEO, ni en las unidades productivas. En tal sentido, se observará las posibilidades que tienen las experiencias en generar los efectos esperados.

Por otro lado, la OCDE (2020) ha definido seis criterios de evaluación que tienen como propósito determinar el valor de la intervención. Estos criterios permiten observar el objeto de evaluación desde diferentes perspectivas, ofreciendo una mirada más completa de la intervención, su proceso de ejecución y resultados.

Ilustración N° 5 Criterios de evaluación de la OCDE



Fuente: OCDE (2020)

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

En tal sentido, las preguntas de evaluación han sido formuladas bajo la orientación del objetivo de la evaluación. Las preguntas han sido organizadas según los seis criterios de evaluación establecidos por la CAD-OCDE (2020): Pertinencia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad.

Tabla N° 5 Preguntas de Evaluación

Criterios y Preguntas clave
PERTINENCIA
¿El problema público que sustenta el proyecto continúa vigente?
¿La solución planteada es la adecuada y se mantiene vigente y mejora (normativa, directivas, instrumentos de gestión)?
¿Existe demanda de parte de la población objetivo (disminuye, se mantiene, incrementa)?
COHERENCIA
¿Los planes de negocio se articulan a los planes regionales y/o locales de desarrollo?
¿Desde el Estado, se brindan Servicios de Desarrollo Productivo?
EFICACIA
¿Las metas planteadas se cumplen oportunamente?
¿Cuál es la cobertura de la intervención?
¿La oportunidad en la entrega del servicio es adecuado?
EFICIENCIA
¿El nivel de eficiencia de la experiencia evoluciona favorablemente?
IMPACTO
¿Existen evidencias del estado de mejora de las AEO?
SOSTENIBILIDAD
¿Existe evidencia de que las AEO continúan luego de concluir la implementación del Plan de Negocios?

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

5 Metodología de la Evaluación

En atención a los objetivos, los criterios y preguntas de evaluación se prevé el uso de métodos cuantitativos y cualitativos, así como la utilización de entrevistas, revisión bibliográfica y de base de datos.

5.1 Análisis Cuantitativo

La información disponible en SIPROCOMPITE, permitió identificar un total de 1,574 Agentes Económicos Organizados (AEO) que iniciaron la implementación de sus planes de negocio en el 2024³¹. De este total, 664 (42.2%) tenían planes de negocios en sectores bajo la competencia del Ministerio de la Producción (industria, pesca y turismo). Estos últimos constituyen el marco muestral para el presente estudio.

La Evaluación de Diseño y Resultados de la Estrategia Procompite realizada en el año 2019, proporciona un dato importante que nos permite afinar el cálculo del tamaño de la muestra. El estudio en mención señala que el 15% de las AEO han incrementado el volumen de comercialización luego de su participación en los concursos, este dato ha sido asumido como el parámetro p . Asimismo, se considera un error del 10%, un nivel de confianza del 95% y una inferencia al total de los 664 planes de negocio.

$$\text{Muestra } (N) = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N	=	664
p	=	15%
q	=	85%
Nivel de Confianza	=	95%
k	=	1.96
Error	=	10%
<i>Tamaño de la Muestra (N)</i>	=	46

La fuente de información para este caso está compuesta por la base de datos extraída del SIPROCOMPITE, a la cual se han agregado algunas variables provenientes de la base de datos de contribuyentes de la SUNAT. Adicionalmente, a fin de estimar algunos indicadores que permitan dar respuesta a las preguntas de evaluación se ha diseñado un formulario, el mismo que ha sido aplicado a los planes de negocio determinados por la muestra.

Además, para abordar los temas presupuestales y de gasto se usan las bases de datos de Presupuesto y Ejecución de Gasto del portal de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas. En este caso se consideran las bases de datos correspondientes al periodo 2020 – 2025.

5.2 Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo se sustenta fundamentalmente en la revisión bibliográfica, tanto teoría como estudios de investigación (evaluaciones). Sin embargo, se ha realizado entrevistas semiestructuradas para profundizar en el entendimiento de los resultados.

³¹ Esto incluye a ganadores de los concursos convocados durante el 2024 y de otros años, la condición es que se les haya otorgado el Código Único en el año 2024.

6 Resultados

6.1 Respecto a la Pertinencia y Coherencia

PERTINENCIA

El análisis de pertinencia de la Estrategia PROCOMPITE se orienta a examinar en qué medida el diseño y los mecanismos de intervención del instrumento están planteados para responder adecuadamente a los problemas y necesidades productivas identificados en la población objetivo. Para este fin se ha considerado el análisis de la competitividad regional, evaluado a través del Índice de Competitividad Regional, y la evolución de la demanda del servicio, el cual es medido mediante la variación de las propuestas presentadas por las AEO.

Tabla N° 6 Indicadores relacionados a la pertinencia

Criterio de evaluación / Indicador	Valor
Pertinencia	
Desviación estándar del INCORE	1.04
Tasa de variación del Promedio INCORE	5.3%
Tasa de variación de propuestas presentadas	38%

Sobre la mejora de la competitividad en las regiones en las que se implementa PROCOMPITE

Para abordar la brecha de competitividad entre las regiones utilizaremos el Índice de Competitividad Regional³². Este índice, está compuesto por seis pilares: i) Entorno económico; ii) Infraestructura; iii) Salud; iv) Educación; v) Laboral; y vi) Instituciones. Cada uno de estos pilares está compuesto por un conjunto de índices estandarizados de tal forma que facilita la comparabilidad entre regiones. El índice, que se calcula para las 25 regiones, varía su valor entre 0 y 10.

En el **Gráfico N° 1** se presentan los valores máximos, mínimos, promedio y la desviación del INCORE para el periodo 2016 – 2025. Como se puede apreciar la desviación estándar del índice muestra una ligera tendencia hacia la baja, lo que estaría evidenciando que la brecha de competitividad está disminuyendo, no obstante, es importante resaltar que el valor máximo viene desacelerando su crecimiento, mientras que los valores mínimos en los últimos tres años vienen incrementándose. Además, debe tomarse en cuenta que la brecha de competitividad entre las regiones es significativa, por ejemplo, para el 2025, si comparamos las cinco regiones con mayor desempeño versus las de menor desempeño, encontramos que la brecha entre ambas es de casi 3 puntos.³³

Una brecha mayor se presenta en el comportamiento del PBI a nivel de regiones. Por ejemplo, en el 2025, la valoración promedio del PBI para cinco las cinco regiones con mejor desempeño era de 6.39, mientras que, para el grupo opuesto, es decir las cinco regiones con menor desempeño en este indicador, el valor es de 1.36. Una diferencia de 5.03 puntos en una escala de 0 a 10. Para graficar aún mejor esta situación mencionaremos que Lima Metropolitana cuenta con un PBI de 212,497 millones de Soles, mientras que en el otro extremo se encuentra Madre de Dios, con un PBI de 1,875 millones de Soles. Una relación de 100 a 1.

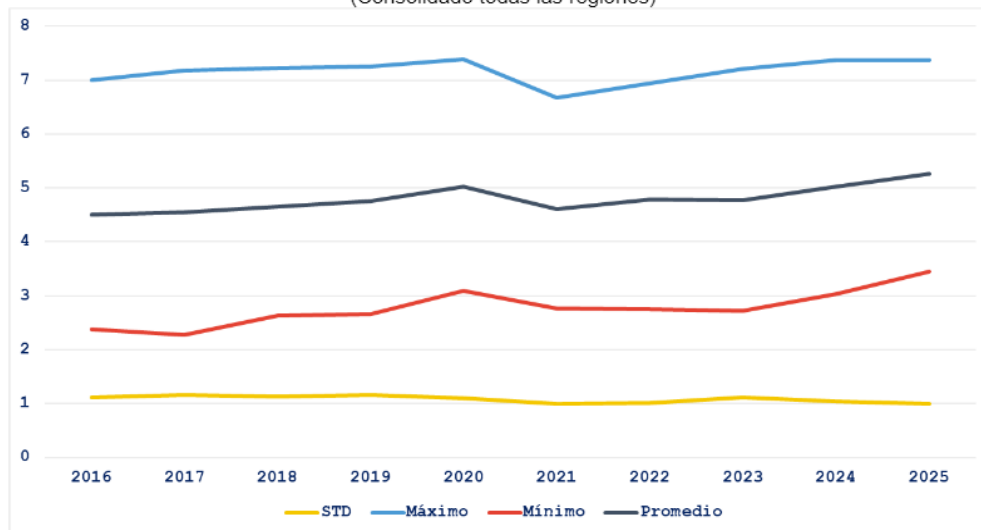
Esta brecha de cinco puntos entre las regiones más y menos desarrolladas se recoge también en otros indicadores que componen el INCORE, como por ejemplo el Número de trabajadores que ganan menos que el sueldo mínimo, Desnutrición crónica, Informalidad laboral, Logro educativo en primaria en matemáticas.

³² El Índice de Competitividad Regional es elaborado por el Instituto Peruano de Economía. <https://incoreperu.pe/>

³³ Recordemos que la escala del INCORE es de 0 a 10.

En tal sentido, aún existe una brecha de desarrollo importante entre las regiones del país por lo que se requiere de instrumentos públicos que contribuyan a disminuirla.

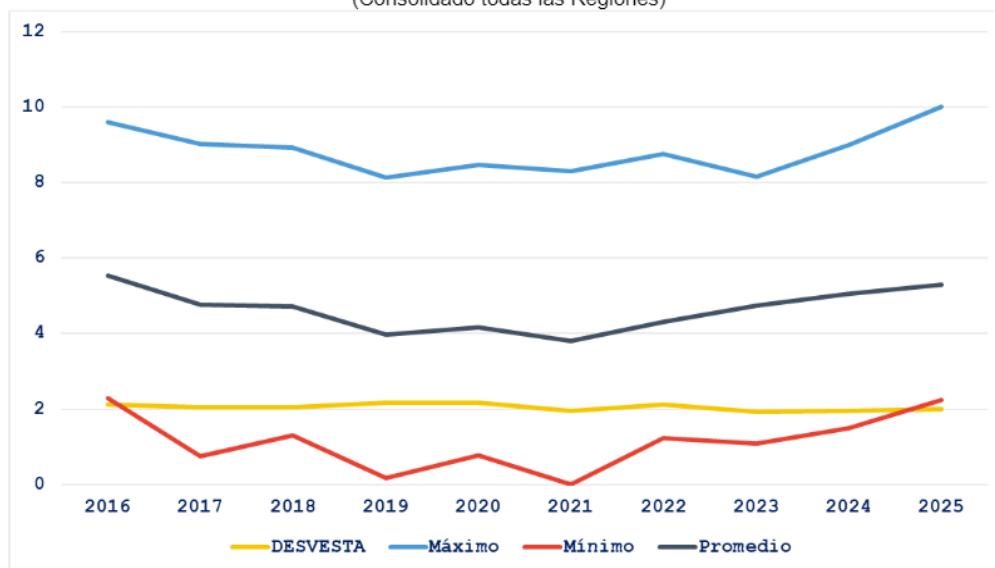
Gráfico N° 1 Evolución del INCORE para los últimos diez años
(Consolidado todas las regiones)



Fuente: INCORE, 2016-2025.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Gráfico N° 2 Trabajadores que ganan menos que el salario mínimo
(Consolidado todas las Regiones)



Fuente: INCORE, 2016-2025.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Sobre el enfoque de cadenas productivas

Por otro lado, un punto que también se debe analizar es si la solución planteada para combatir las desigualdades regionales, la mejora de la competitividad de las cadenas productivas, es la adecuada.

Al respecto, es necesario retomar lo señalado por Hirschman (1958)³⁴ cuando sustentaba que la desarticulación entre industrias es una característica típica de los países en desarrollo y que superarla es un factor central para el desarrollo económico. Además, considerar lo señalado por la OCDE (2013)³⁵, cuando manifiesta que las cadenas de valor pueden constituir un instrumento valioso para promover el desarrollo económico.

Asimismo, diferentes experiencias, internacionales y nacionales, han evidenciado que instrumentos de promoción similares a PROCOMPITE han demostrado efectividad. Además de los estudios mencionados en la Revisión de Literatura señalaremos tres evaluaciones realizadas al mismo programa PROCOMPITE en años anteriores.

Echevarría et al. (2024)³⁶ realizaron un estudio cuantitativo, aplicando una encuesta a una muestra de 14 Agentes Económicos Organizados (AOE) ganadores, diversificados en las categorías A y B, entrevistando un total fue de 60 personas. Se empleó el análisis inferencial, la regresión logística y distribución Chi². El estudio concluyó que, aplicar la gestión de proyectos al fondo concursable PROCOMPITE implica asegurar que cada etapa del programa se ejecute de manera eficiente. Esto incluye desde la selección de proyectos productivos, la asignación de fondos y recursos, hasta el monitoreo y evaluación. El estudio concluyó que el enfoque de coparticipación público-privado aplicado a través de PROCOMPITE ha evidenciado un impacto en el crecimiento económico y la competitividad de los pequeños productores.

Asimismo, Coral (2015)³⁷ realizó una evaluación de resultados a 374 iniciativas PROCOMPITE ejecutadas entre el 2010 – 2012 en 24 departamentos. Para este fin se realizaron 74 encuestas a directivos, 5 a gerentes y 82 a socios de las AEO. El estudio concluyó que existen logros a nivel productivo como el incremento de los ingresos. Sin embargo, el estudio concluía también en la necesidad de mejorar la selección de las cadenas productivas, incluir la dimensión de mercado en las propuestas (comercialización), mejorar el acompañamiento y seguimiento a los gobiernos implementadores, entre otros.

Adicionalmente, en el 2019 el Ministerio de la Producción realizó una Evaluación de Diseño y Resultados de la Estrategia PROCOMPITE³⁸, el estudio estuvo orientado a las iniciativas implementadas en los departamentos de Apurímac, Cusco, Huancavelica y Huánuco. Se aplicaron encuestas a 32 AEO, 35 gobiernos implementadores y 226 productores. El estudio concluyó que una de las mayores valoraciones de los productores es la mejora de la capacidad productiva, seguida del incremento del nivel de ventas. Sin embargo, este estudio insistía en la necesidad de que se debe mejorar la supervisión de las iniciativas y el seguimiento a los indicadores de desempeño de cada una de ellas. Puntualizaba en el hecho de que muchas AEO no funcionan como asociación y solo se han beneficiado con la adquisición de los equipos y maquinarias.

³⁴ HIRSCHMAN A. 1958. The Strategy of Economic Development. New Haven: Yale University Press.

³⁵ OCDE/OMC. 2015. La ayuda para el comercio en síntesis 2013: Conectarse a las cadenas de valor, Publicaciones de la OCDE. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/ayuda_sintesis-2013-es

³⁶ ECHEVARRÍA C, MORALES P, YACHE E, ESQUIVEL L. 2025. Impacto de fondos concursables en el desarrollo económico de pequeños productores. Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales. Año 7. Vol 7. N°1. Edición Especial. 2025. <https://ve.scielo.org/pdf/gpreg/v7s1/2739-0039-gpreg-7-s1-232.pdf>

³⁷ CORAL M. 2015. Evaluación de resultados de la ejecución y operación de las iniciativas de negocios PROCOMPITE que iniciaron su ejecución en los años 2010, 2011 Y 2012. Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de la Producción.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/procompite/2016/Evaluacion_resultados_Procompite.pdf

³⁸ PRODUCE. 2019. Evaluación de diseño y resultados de la Experiencia PROCOMPITE. Oficina de Evaluación de Impacto de la OGEIEE del Ministerio de la Producción.

Sobre el diseño de la intervención

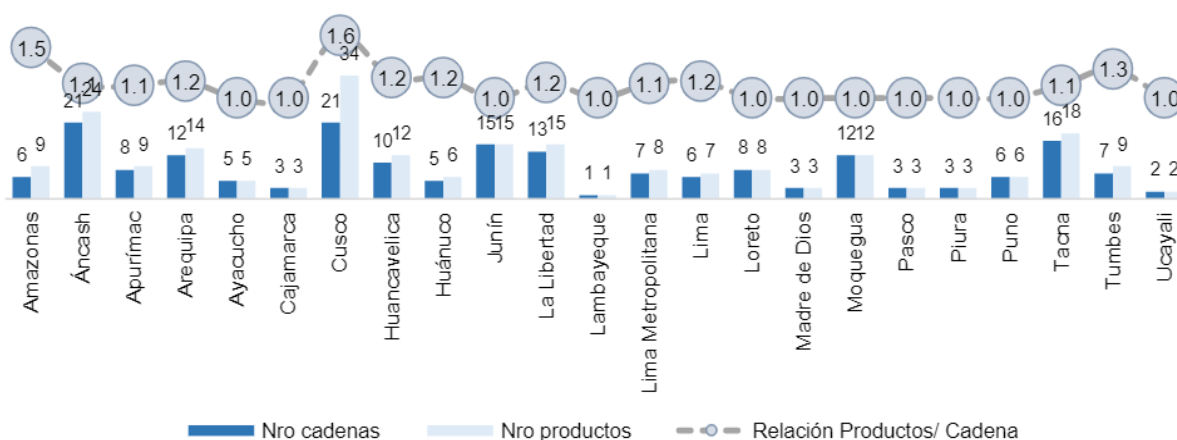
Por otro lado, es importante mencionar que el diseño de la intervención ha mejorado significativamente desde el 2016 cuando, mediante el Decreto Legislativo N° 1252, se le encarga a PRODUCE la emisión de los procedimientos, metodología, ejecución y evaluación de impacto del PROCOMPITE. Por ejemplo, en el Reglamento del al Ley N° 29337, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 001-2021-PRODUCE, mejora la definición de la AEO, asignándole el carácter de unidad económica, productiva y con orientación al mercado. Con esto se abandona el carácter de organización social que hasta ese momento habían tenido las AEO. Este es un aporte importante de PRODUCE. Además, en el nuevo reglamento se introduce algunos criterios de focalización como por ejemplo el tiempo de vida y el nivel de ventas de la AEO.

Por otro lado, es pertinente mencionar un aspecto que parece no recordarse. El artículo 1 de la Ley N° 29337 establece que “el objeto del programa es mejorar la competitividad de las cadenas productivas”, es decir, el sujeto que debe ser modificado es la cadena productiva. Luego de esta afirmación el mismo artículo señala el cómo (productos), “mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología”. Luego se perfila un nivel inferior, a modo de actividades, cuando señala que se puede considerar la “transferencias de equipos, maquinaria, infraestructura, insumos y materiales”. Finalmente, se especifican los beneficiarios y el espacio donde se ubican “agentes económicos organizados exclusivamente en zonas donde la inversión privada sea insuficiente para lograr el desarrollo competitivo y sostenible de la cadena productiva”.

En tal sentido, si bien es cierto que es pertinente evaluar los cambios en los AEO, esto es insuficiente. Equivale a observar la hoja (AEO), en lugar de mirar el árbol (la cadena), para no hablar del bosque (el desarrollo de la localidad).

Asimismo, se ha dado un paso importante en el sentido de volver a colocar las cadenas productivas en el centro de la Estrategia PROCOMPITE y eso es gracias al Formato N° 04: *Contenidos Mínimos Específicos del Informe Técnico de Priorización de Cadenas Productivas*. Sin embargo, la implementación de este formato ha evidenciado por lo menos **dos debilidades** que deben ser afrontadas. La **primera** está asociada a la definición de las cadenas productivas. En algunos casos estas han servido para constatar la existencia de uno o dos productos, de hecho, entre los planes de negocio que iniciaron su implementación en el 2024, por cada cadena se desarrolla 1.3 productos.

Gráfico N° 3 Número de Cadenas y Productos, 2024*



Nota: Consolidado todas las regiones.

Fuente: SIPROCOMPITE.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Por ejemplo, la “Cadena de Tara”, definida para el departamento de Amazonas, tiene como producto “Bayas de Tara” y como producto derivado “Bayas de Tara”, similar es el caso para la “Cadena de Panela”. En el caso de Ancash se define la Cadena de la “Pesca Artesanal” la cual cuenta con productos primarios a “pescados, mariscos y macroalgas” y como productos derivados específica “Derivados”. Asimismo, Ayacucho define la “Cadena Huevo de Gallina” y como producto primario “Huevo de Gallina” y como producto derivado “Huevo”.

Además, se evidencia que, al diseñar las cadenas se tiene una visión sectorial y por lo tanto parcial de la mismas. El Formato N° 04 Informe de priorización de Cadenas Productivas establece, en el numeral 3.1 *Identificación de sectores, cadenas productivas y productos*, que las cadenas productivas deben “estar clasificadas por los sectores como: agricultura, pecuario, forestal, turismo, pesca, acuicultura, artesanía, gastronomía, apicultura, agroindustria, industria, etc.”. Esto impide tener una visión amplia de una cadena³⁹ y por lo tanto no permite un análisis integral de la misma, generando que las acciones de apoyo para su fortalecimiento no se encuentre articulados. Por ejemplo, en el caso de la cadena de lácteos, no se puede fortalecer la producción de pastos si no existe un hato de vacas productoras de leche que lo demande. En el caso concreto de los PROCOMPITE a cargo del sector Producción, no sería recomendable introducir una tecnología que acelere la producción de derivados de leche si la producción de pastos es limitada, esto generaría un sobredimensionamiento de la capacidad de producción.

En tal sentido, estimamos que este enfoque sectorial de las cadenas productivas debe ser corregido y establecer que el análisis de una cadena productiva debe abarcar por lo menos los eslabones de insumos, producción básica, transformación, comercialización y post consumo. Para cada uno de estos eslabones se deben identificar los productos principales, los actores y los indicadores de desempeño del eslabón.

Tabla N° 7 Matriz resumen para el análisis de la cadena productiva

	Producción básica	Transformación	Comercialización	Post Consumo	Total Cadena
Productos	1.	1.	1.	1.	
	2.	2.	2.	2.	
	n.	n.	n.	n.	
Sectores y Actores					
Indicadores	Productividad	Productividad	Productividad	Productividad	Productividad
	Producción	Producción	Producción	Producción	Producción
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
	Empleo	Empleo	Empleo	Empleo	Empleo

Además, al analizar la cadena productiva muchas veces se quedan en la parte de producción básica. En el caso de la pesca artesanal el producto por lo general es pescado fresco y ahí termina la cadena. Puede que esta sea la realidad.

Sin embargo, el diseño de la cadena también debe permitir identificar posibles productos con mayor valor agregado a fin que las entidades de promoción del desarrollo productivo (PRODUCE) o del desarrollo económico local (GR/GL) diseñen intervenciones ad hoc que favorezcan el crecimiento de la cadena y por lo tanto mejoren su competitividad. Esta es la idea central de la Estrategia PROCOMPITE.

Una segunda debilidad o reto que plantea un enfoque centrado en la cadena productiva es la necesidad de generar información que permita valorar los cambios que suceden en

³⁹ Por ejemplo, la cadena de lácteos va desde la adquisición de semilla de pasto, la producción de forraje, la producción de leche, la producción de derivados de la leche (queso, mantequilla, etc.), hasta la comercialización. Siendo así, esta cadena puede involucrar a por lo menos a dos sectores (Agricultura y Producción).

ella. Al revisar los *Informes Técnico de Priorización de Cadenas Productivas*, encontramos que la información referida a los indicadores es débil⁴⁰.

Ilustración N° 6 Indicadores para cadenas productivas

SECTOR	CADENA PRODUCTIVA	PRODUCTO O SERVICIO PRINCIPAL	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR ACTUAL
TURISMO	Turismo Rural Comunitario	Hospedaje rural, camping, restaurantes rurales, turismo vivencial	Volumen de Producción (arribos nacionales en 2018)	Unidad	3,788,758
			Precios	Sol	250 a 300
			Ventas/paquetes turísticos (promedio)	Día	28.8
			Rendimientos / Productividad / oferta regional (asociaciones)	Unidad	54
			Empleos generados	Unidad	no registra
	Gastronomía	Rutas gastronómicas, restaurantes típicos	Volumen de Producción/ establecimientos en Cusco	Unidad	3,026
			Precios	Sol	variable
			Ventas	Sol	no registra
			Rendimientos / Productividad / capacidad instalada de mesas	Unidad	32,583
			Empleos generados	Unidad	no registra

Por ejemplo, el indicador referido a la generación de empleo no ha sido valorado y aunque en el caso de las ventas la situación mejora, no queda claro cómo se estima este valor o las fuentes en las que se sustenta. En tal sentido es necesario que para cada uno de estos indicadores exista una ficha técnica en la que se especifique el objetivo y metodología de cálculo y fuentes⁴¹.

**Tabla N° 8 Indicadores para tres principales cadenas productivas, nivel gobiernos regionales
Sector Producción**

Departamento / Año de Informe	Cadena	Ventas (Soles)	Empleos Generados	Ventas (Soles)	Empleos Generados
CUSCO (2020 - 2024)	Café	-	-	3,296,000,000	-
	Cuy	-	-	-	-
	Palto	-	-	-	-
ANCASH (2021-2023)	Turismo	11,460,000	-	11,460,000	-
	Palto	74,600,000	-	74,600,000	-
	Cuy	45,029,560	-	45,029,560	-
MOQUEGUA (2022-2024)	Frutales	3,664,272	-	76,253,420	-
	Pesca	483,000	-	483,000	-
	Camélidos sudamericanos	159,120	-	2,279,300	-
CALLAO (2021-2023)	Pesca artesanal y maricultura	36,675,090,823	-	36,675,090,823	-

⁴⁰ Se ha revisado los indicadores de ventas y generación de empleo para las tres principales cadenas productivas de los planes de negocio correspondientes a los gobiernos regionales que implementaron planes de negocio el 2024.

⁴¹ Consultar la Guía para la elaboración de indicadores de políticas y planes estratégicos, aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0046-2024-CEPLAN/PCD. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/5614517-guia-para-la-elaboracion-de-indicadores-de-politicas-nacionales-y-planes-estrategicos-actualizada-2024>

Departamento / Año de Informe	Cadena	Ventas (Soles)	Empleos Generados	Ventas (Soles)	Empleos Generados
	Turismo de naturaleza y cultura	12,469,100	-	12,469,100	-
	Gastronomía	1,945,760	-	1,945,760	-
LA LIBERTAD (2022-2024)	Palto	-	-	73,957,574,595	-
	Derivados lácteos	350,546	-	-	-
	Espárrago	-	-	271,585,942	-
TACNA (2023-2024)	Gastronomía	-	-	-	-
	Turismo	-	-	-	-
	Vid	22,085,280	-	-	-
AREQUIPA (2021-2024)	Palto	-	-	69,611,659	1,227
	Hidrobiológicos	-	-	2,621,748	6,800
	Lácteos	-	-	502,176	13,753
JUNIN (2023-2024)	Cacao	136,105,200	-	153,221,460	-
	Café	414,262,200	-	770,151,090	-
	Papa nativa	66,629,700	-	80,695,970	-
HUANCAVELICA (2019-2023)	Palto	-	-	6,217,600	-
	Quinua	-	-	7,394,400	-
	Papa nativa	-	-	29,684,160	-

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Por otro lado, un aspecto sobre el que también debe reflexionarse es la vigencia de los Informes de Priorización de las Cadenas Productivas. El Reglamento de la Ley N° 29337, *Ley que establece disposiciones para apoyar la Competitividad Productiva*, señala en el numeral 4.13 que el informe de priorización de cadenas productivas es un documento de sustento para la autorización de PROCOMPITE. La misma norma establece en el numeral 13.2 que este informe tiene un enfoque multianual de tres años, pero que sin embargo el gobierno regional o local puede actualizarlo “cuando lo considere pertinente”.

En atención a este último señalamiento, algunos gobiernos regionales, durante una misma gestión de gobierno, han realizado cambios importantes en el número de cadenas productivas. Por ejemplo, Junín incrementó en 39 sus cadenas productivas priorizadas, similar fue el caso de Tacna (21), Tumbes (14) y Amazonas (15). En el *Anexo 2 Variación de Cadenas Productivas en Gobiernos Regionales* se presentan los cuadros de variación de cadenas para 13 de los 23 gobiernos regionales que implementaron PROCOMPITES en el 2024. Estos gobiernos regionales cubren el 90% de los planes de negocios para el 2024.

Al respecto, es pertinente diferenciar la dimensión estratégica del informe de priorización, de la operativa. La primera se sustenta en los capítulos del 1 al 4, lo cuales describen un estado que difícilmente puede cambiar en el corto plazo, entre año y año. En tal sentido, la priorización de cadenas no debe ser modificado sustancialmente⁴² en el marco de una gestión de gobierno. Esto permitiría evaluar adecuadamente los cambios en una cadena productiva, el papel que han jugado en dichos cambios los AEO y tomar decisiones sobre la pertinencia de la intervención. A la fecha, los gobiernos regionales o locales realizan cambios en la priorización de cadenas sin ninguna evaluación de ellas. Esto implica que se destinan recursos económicos a una cadena productiva, luego se cancela y no se extrae ningún aprendizaje de este proceso.

⁴² Podría, previo informe sustentatorio, agregar o eliminar una cadena.

Ilustración N° 7 Contenido del Informe de Priorización de Cadenas Productivas

Estratégico	Objeto Responsable Alcance
	CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES 1.1 Antecedentes 1.2 Objetivo 1.3 Nombre del informe 1.4 Ámbito de intervención 1.5 Institucionalidad 1.6 Marco de referencia
	CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INFLUENCIA 2.1 Análisis del eje económico según el PDC 2.2 Situación socioeconómica de la población 2.3 Identificación y estado situacional de vías de comunicación
	CAPÍTULO 3. PRIORIZACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS 3.1 Identificación de sectores, cadenas productivas y productos 3.2 Metodología de priorización de cadenas productivas 3.3 Resultados de la priorización de las cadenas productivas
	CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE UNIDADES ECONÓMICAS Y AEO 4.1 Análisis de las unidades económicas y AEO's involucrados en la cadena productiva priorizada 4.2 Niveles de intervención con aliados estratégicos
Operativo	CAPÍTULO 5. PROGRAMACIÓN DE PRESUPUESTO Y ACTIVIDADES 5.1 Destino de recursos PROCOMPITE 5.2 Cronograma de ejecución de actividades
	CAPÍTULO 6. ANÁLISIS BENEFICIO COSTO CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Fuente: Directiva General N° 0001-2021-PRODUCE/DGDE
Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

La dimensión operativa se concentra en los capítulos 5, 6 y 7. Respecto al capítulo 5, es conveniente que se especifiquen las metas físicas, no solo las presupuestales. Por ejemplo, es importante que se planifique el número de planes por categoría (A, B, C) y por cadena, sobre todo las cadenas más relevantes. Es decir, la planificación debe expresar una voluntad de cambio, expresada en los planes de negocio y, una voluntad de gasto, expresada en el presupuesto. Esta programación debe ser para los tres años.

En este capítulo 5, el punto 5.2 *Cronograma de ejecución de actividades* debiera ser otro documento que se presente anualmente o para cada proceso concursal.

En lo que respecta al *Capítulo 6 Análisis beneficio Costo*, debiera priorizarse dos indicadores: Nuevos empleos generados y Ventas generadas. En ambos casos se debe asegurar que se genere la información necesaria que permita identificar cuál es el aporte del PROCOMPITE. Para ello es clave contar con una línea de base. Obtener esta información permitiría, por ejemplo, comparar si el costo de generar un nuevo empleo es mejor que en otras actividades económicas.

El capítulo 7 Conclusiones y recomendaciones se centraría, como se señala en la Directiva General N° 0001-2021-PRODUCE/DGDE, denominada “Directiva General para la gestión y desarrollo de PROCOMPITE en Gobiernos Regionales y Locales”, en las cadenas productivas.

En síntesis, el Informe de Priorización de Cadenas Productivas sustentaría los procesos concursables de una gestión de gobierno (regional o local), no el concurso de un año específico. En esta misma línea, para cada año o concurso se tomaría como base el informe de priorización y en un informe más operativo se ajustarían las metas para el concurso específico, incorporando el cronograma de actividades.

Sobre la Población Objetivo

Por otro lado, es pertinente analizar la población objetivo, aquella que recibe directamente los beneficios de PROCOMPITE. Ya hemos señalado que la norma que crea PROCOMPITE no hace una referencia específica a la población objetivo, todo lo engloba en “Agentes Económicos Organizados”. Sin embargo, si el objetivo es mejorar la competitividad de las cadenas productivas, es condición básica mejorar también la productividad o eficiencia de las empresas. En este punto es necesario retomar una antigua discusión sobre la heterogeneidad de la microempresa y su capacidad para mejorar su productividad.

Parra (1984)⁴³, distingue tres tipos de microempresas: 1) Microempresas de acumulación ampliada, que comprende aquellas unidades productivas que logran excedentes de tal forma que les permite ampliar su capacidad de producción y crecer; 2) Microempresas de acumulación simple, unidades productivas que generan excedentes que solo les sirve para reproducir su proceso productivo sin generar crecimiento; 3) Microempresas de subsistencia, aquellas ubicadas por debajo de los niveles de acumulación, que en la mayoría de las veces solo cubren la remuneración del trabajo.

Adicionalmente, este autor señala la necesidad de diseñar las intervenciones públicas teniendo en consideración la heterogeneidad antes citada y por lo tanto reconocer que no todas las empresas tienen la posibilidad de lograr cambios significativos.

“hay que ser conscientes de que no todas las microempresas son desarrollables en la misma medida y tal vez no todas son desarrollables en absoluto. Por eso es preciso comenzar haciendo dos tipos de distinciones: la primera entre actividades factibles y no factibles para la microempresa y la segunda entre tipos de microempresa (al interior de las actividades factibles) según su potencial de desarrollo. La política global de desarrollo del sector tiene entonces que desglosarse en programas específicos de apoyo a los distintos tipos identificados, con objetivos e instrumentos diferentes.” Parra (1984).

Además, señala que la microempresa de acumulación ampliada “presenta perspectivas promisorias de elevar rápidamente la producción y la inversión, produciendo un incremento significativo del empleo y el ingreso”.

En la misma línea Villarán⁴⁴ (1998), al describir a las micro y pequeñas empresas, establece que estas se pueden clasificar en dos grupos: i) empresas de baja productividad, que no pueden acumular y por lo tanto son de subsistencia; y, ii) empresas con un mínimo de productividad que les permite acumular y generar ingresos suficientes para sus conductores y trabajadores. Villarán señala que, desde el punto de vista de su contribución al desarrollo, el segundo grupo es el prioritario.

⁴³ PARRA E. 1984. Microempresa y Desarrollo. Servicio Nacional de Aprendizaje. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Colombia. https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/5609/1/microempresa_desarrollo.pdf

⁴⁴ VILLARAN F. 1998. Riqueza popular. Pasión y gloria de la pequeña empresa. Fondo Editorial del Congreso del Perú. <https://es.scribd.com/document/711480763/Riqueza-Popular>

Asimismo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE (2006)⁴⁵, en un estudio de las MYPE en cinco distritos del Cono Sur de Lima⁴⁶ propone una clasificación de este tipo de empresas en función de sus ingresos, estableciendo tres tipologías: i) Sobrevivencia, con ventas anuales de hasta 12 UIT; ii) Medio o de promoción, con ventas anuales entre 12 y 60 UIT; y, iii) Desarrollo, con ventas entre 60 y 150 UIT. A una conclusión similar llega Zegarra (2015)⁴⁷, cuando establece que el umbral mínimo de ventas anuales que permite a una empresa tener niveles de acumulación es de 13 UIT.

El MTPE, tomando en cuenta esta heterogeneidad, considera que las intervenciones públicas hacia las MYPE deben considerar políticas sociales y políticas de desarrollo a fin de hacer un uso más eficiente y eficaz de los recursos públicos.

El MEF, en el documento *Diseño del Programa Estratégico “Productividad de la Mype”* citado por Vela (2013)⁴⁸, retoma la tipología de las MYPE propuesta por en el estudio del MTPE (2006) y plantea lo siguiente:

Desde la práctica de promoción, es claro el consenso de distinguir entre aquellas empresas de “sobrevivencia” de aquellas que trabajan con diversos niveles de productividad. Creemos que la distinción de este grupo del resto de la MYPE, constituye una base importante para el impulso de una estrategia de desarrollo nacional donde la MYPE cumpla un papel estratégico. Dado los grandes retos que tiene el país frente a la apertura comercial y la intensificación de la competencia internacional, en el futuro seguramente será cada vez más pertinente, afinar esta diferenciación con las empresas con potencial exportador.

En tal sentido, en atención a los estudios citados, se debe concluir que no todas las empresas reúnen las condiciones suficientes para mejorar su productividad y por ende la competitividad de las cadenas en las que se insertan. La mayor probabilidad para este fin recae en las empresas que cuentan con mejores niveles de acumulación pues esto le otorga capacidad de reinversión y crecimiento.

En el caso de PROCOMPITE, atiende a los dos grupos de empresas, de sobrevivencia y de acumulación y por lo tanto debiera tener una estrategia diferenciada para cada uno de ellos. En tal sentido, sería importante que los PROCOMPITE gestionados por los gobiernos regionales se centren en aquellas AEOS con capacidad de acumulación y en el caso de los gobiernos locales se centre en los AEO que no acumulan pero que generan empleo.

Sobre la Demanda del Servicio

En términos generales, la demanda por el servicio prestado por PROCOMPITE muestra una tendencia de crecimiento sostenido en el periodo 2021–2024, aunque con una desaceleración en el último año. Entre 2021 y 2023, el número de propuestas presentadas se incrementó de manera significativa, tanto por parte de los gobiernos regionales como de los gobiernos locales, lo que evidencia el posicionamiento del instrumento como un mecanismo relevante para promover el desarrollo productivo territorial.

En 2024, si bien se alcanza un nivel de propuestas superior al de los primeros años del periodo analizado, se observa una caída aproximada de 18% respecto al año previo, lo que sugiere una moderación en el ritmo de crecimiento de la demanda. Esta reducción reciente

⁴⁵ MTPE. 2006. La Microempresa: Una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima Sur. Boletín de Economía Laboral N° 34 Año 9, agosto 2006. Programa de Estadísticas y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Perú. https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_34.pdf

⁴⁶ Lurín, Pachacámac, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo.

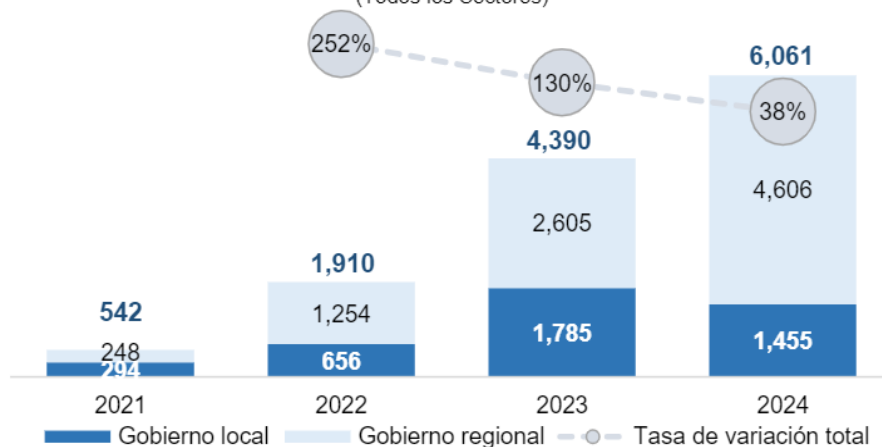
⁴⁷ ZEGARRA E, MARTINEZ C, GUTIERREZ G. 2015. Identificación, Focalización y Caracterización de la Población Objetivo de los beneficiarios del programa presupuestal 'Desarrollo Productivo de las Empresas'.

⁴⁸ VELA L, LLONTO Y, ELIAS S. 2013. Análisis de la productividad en las Mypes del sector manufactura y servicios en la ciudad de Chiclayo en el año 2011. Una aproximación teórica y evidencia empírica. Instituto Economía y Desarrollo. Lambayeque, Perú. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/27397/1/Productividad_Mypes.pdf

contrasta con las altas tasas de expansión registradas en los años anteriores y refleja un escenario de menor dinamismo en el corto plazo.

Gráfico N° 4 Propuestas de Planes de Negocio presentados 2021 – 2024

(Todos los Sectores)



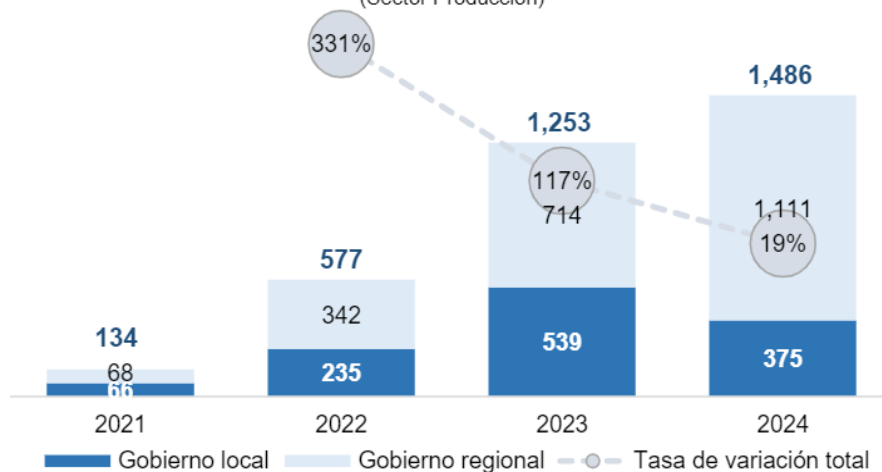
Fuente: SIPROCOMPITE.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

A pesar de esta desaceleración, los niveles de demanda continúan siendo elevados en términos históricos, lo que confirma que PROCOMPITE mantiene una demanda efectiva tanto a nivel de gobiernos regionales como de gobiernos locales, consolidándose como un instrumento ampliamente utilizado dentro de la política de desarrollo productivo territorial.

Gráfico N° 5 Propuestas de Planes de Negocio presentados 2021 – 2024

(Sector Producción)



Fuente: SIPROCOMPITE.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

COHERENCIA

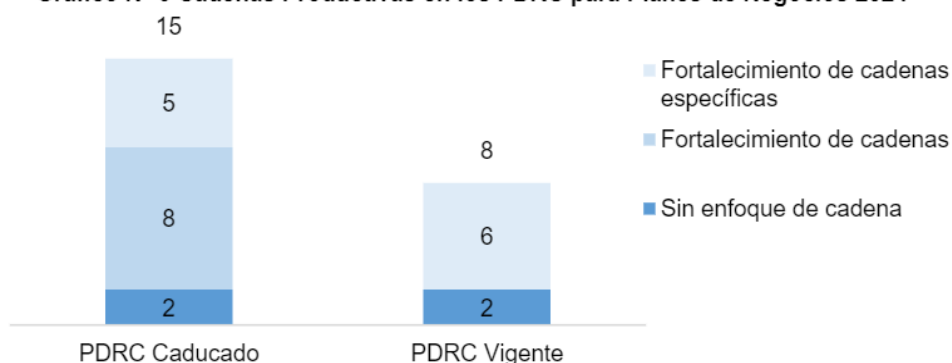
La coherencia de la Estrategia PROCOMPITE se evalúa en función del grado de alineamiento de los planes de negocio con los instrumentos de planificación territorial y con las intervenciones del Sector Producción. En particular, el análisis se centra en dos dimensiones: (i) la consistencia de los planes con los Planes de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), considerando su vigencia y su enfoque en cadenas productivas, y (ii) el nivel de articulación de las AEO con los servicios de desarrollo productivo brindados por PRODUCE, especialmente a través del Programa Presupuestal 093.

Tabla N° 9 Indicadores relacionados a la coherencia

Criterio de evaluación / Indicador	Valor
Coherencia	
% de PDRC vigentes en el momento del concurso	35%
% de planes de negocio cuyos PDRC no cuenta con enfoque de cadena productiva	30%
% de AEO que reciben servicios de desarrollo productivo de parte de PRODUCE	10%

El nivel de coherencia de los planes de negocios lo estableceremos en relación con el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) asociado al año de postulación de la AEO. En la medida que los planes de negocio, para las regiones de Cajamarca, Cusco, La Libertad y Loreto, están asociados a dos PDRC, se ha analizado ambas versiones antes de valorar las variables de vigencia y enfoque de cadena.

Respecto a la vigencia de los PDRC, es importante mencionar que 15 de los 23 gobiernos regionales que implementaron los PROCOMPITE en el 2024, tuvieron como referencia **PDRC caducados**⁴⁹. Siendo que, la mayoría de ellos ocho (8) hacen referencia al fortalecimiento de cadenas, sin definir cuáles, cinco (5) hacen referencia al fortalecimiento de cadenas específicas⁵⁰ y dos (2) no hacen referencia a ninguna cadena productiva.

Gráfico N° 6 Cadenas Productivas en los PDRC para Planes de Negocios 2024


Fuente: Planes de Desarrollo Regional Concertados, Informes de Priorización de Cadenas Productivas.
 Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Por el contrario, en el caso de los **PDRC vigentes** la mayoría de ellos (6 de 8) hacen referencia al fortalecimiento de cadenas específicas y 2 no hacen referencia a ninguna cadena productiva. También se debe destacar que de los diez (10) PDRC que hace referencia al fortalecimiento de cadenas específicas, seis (6) iniciaron su periodo en el 2023.

Tabla N° 10 Enfoque de Cadenas Productivas en los PDRC, para Planes de Negocios 2024

Vigencia PDRC	Sin enfoque de cadena	Fortalecimiento de cadenas	Fortalecimiento de cadenas específicas	Total
2011 - 2021	1			1
2013 - 2021		1		1
2014 - 2021		1		1
2015 - 2021			1	1

⁴⁹ Para el análisis de vigencia y caducidad se ha tomado como año de referencia el 2024. El periodo del PDRC debe incluir el año del concurso. Los PDRC con ampliaciones se han considerado como caducados.

⁵⁰ i) Sin Enfoque de cadena: implica que en el PDRC no se menciona las cadenas productivas ni en el diagnóstico ni en los objetivos o proyectos de inversión; ii) Fortalecimiento de cadenas: En el PDRC se hace referencia en general al fortalecimiento de cadenas, sin especificar cuáles; iii) Fortalecimiento de cadenas productivas específicas: implica que en el a través del diagnóstico, objetivos y/o planes de inversión se hace referencia a las cadenas productivas.

Vigencia PDRC	Sin enfoque de cadena	Fortalecimiento de cadenas	Fortalecimiento de cadenas específicas	Total
2016 - 2021	1	4	1	6
2017 - 2021		1		1
2017 - 2030	1			1
2021 - 2030	1			1
2021 - 2030			1	1
2022 - 2027			1	1
2023 - 2032			1	1
2023 - 2033		2	5	7
Total	4	9	10	23

Fuente: Planes de Desarrollo Regional Concertados, Informes de Priorización de Cadenas Productivas.
Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Asimismo, si asociamos el número de planes de negocios con las variables antes citadas (Vigencia y Enfoque de cadena) podemos concluir que el 30% de los planes de negocios ejecutados en el 2024 han tenido dificultades para articularse a los PDRC ya que en estos no se especifica claramente un enfoque que permita identificar las cadenas productivas a desarrollar.

Tabla N° 11 Número de Planes de Negocio 2024, según Enfoque de Cadenas Productivas en los PDRC y vigencia del PDRC

Enfoque de Cadena	PDRC Caducado	PDRC Vigente	Total
Sin enfoque de cadena	185 (36%)	16 (11%)	201 (30%)
Fortalecimiento de cadenas	249 (48%)	0 (0%)	249 (38%)
Fortalecimiento de cadenas específicas	87 (17%)	127 (89%)	214 (32%)
Total	521 (100%)	143 (100%)	664 (100%)

Fuente: Planes de Desarrollo Regional Concertados, Informes de Priorización de Cadenas Productivas.
Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Por otro lado, analizaremos también el nivel de coherencia relacionando los servicios de desarrollo productivo que se brindan a través del Programa Presupuestal 093 “Desarrollo Productivo de las Empresas” con las AEO que ejecutan el plan de negocios en el 2024.

En primer lugar, señalaremos que en el 2024, el 12%⁵¹ de las AEO recibieron algún servicio de desarrollo productivo por parte del PP 093. Este porcentaje disminuyó a 10% en el 2025. Sin embargo, se debe mencionar que, aunque este porcentaje es bajo, se evidencia que estas AEO vienen recibiendo este tipo de servicios desde hace algún tiempo y que el número de ellas viene incrementándose.

Tabla N° 12 Número de AEO que iniciaron ejecución en el 2024 que recibieron servicios del PP 093

Año de Postulación	Total AEO	AEO que reciben el servicios del PP093										
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2016-2025
2022	1											0
2023	417	8	11	13	15	22	19	26	33	32	29	68

⁵¹ El número de AEO que iniciaron la ejecución de su plan de negocios en el 2024 es de 664.

Año de Postulación	Total AEO	AEO que reciben el servicios del PP093										
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2016-2025
2024	246	4	10	19	20	20	26	27	24	45	40	71
Total	664	12	21	32	35	42	45	53	57	77	69	139

Fuente: SIPROCOMPITE; Programa Presupuestal 0093.
Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

La articulación de las AEO con los servicios de desarrollo productivo brindados por el Sector Producción resulta un factor clave para fortalecer sus capacidades productivas, organizacionales y comerciales, y para mejorar la sostenibilidad de los resultados alcanzados. En ese sentido, los hallazgos sugieren la necesidad de que PRODUCE refuerce los mecanismos de priorización y focalización de estos servicios hacia las AEO beneficiarias, con el fin de incrementar la efectividad y coherencia de la intervención pública.

6.2 Respetto a la Eficacia y Eficiencia

EFICACIA

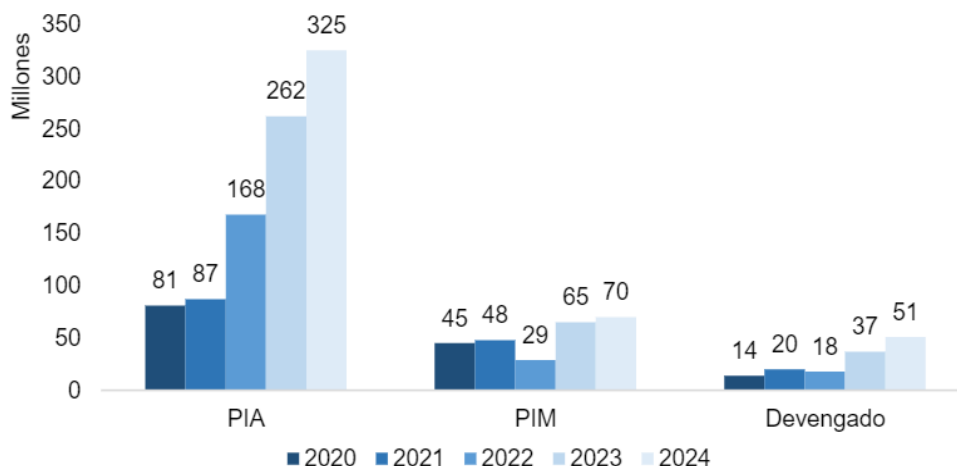
La eficacia de la Estrategia PROCOMPITE se evalúa en función de su capacidad para traducir los recursos presupuestales asignados en resultados concretos, considerando tanto el desempeño de la ejecución financiera como el avance efectivo en la implementación de los planes de negocio. Para ello, el análisis se apoya en cuatro indicadores: el nivel de ejecución presupuestal, la relación entre el PIM y el PIA, la proporción de propuestas ganadoras y la oportunidad en la entrega del principal bien o servicio financiado.

Tabla N° 13 Indicadores relacionados a la eficacia

Criterio de evaluación / Indicador	Valor
Eficacia	
Porcentaje de Ejecución Presupuestal (Devengado/PIM)	74%
Porcentaje que representa el PIM del PIA	21%
% de propuestas ganadoras	58%
% de retrasos en la entrega del primer bien	72%

De acuerdo con el marco normativo de la Ley N.° 29337 y su Reglamento, los recursos destinados a PROCOMPITE se programan bajo el Código de Proyecto Genérico 2016766. Sobre esta base, y utilizando información de Datos Abiertos del MEF, se ha construido una base de datos que permite analizar el comportamiento presupuestal del instrumento en el periodo reciente.

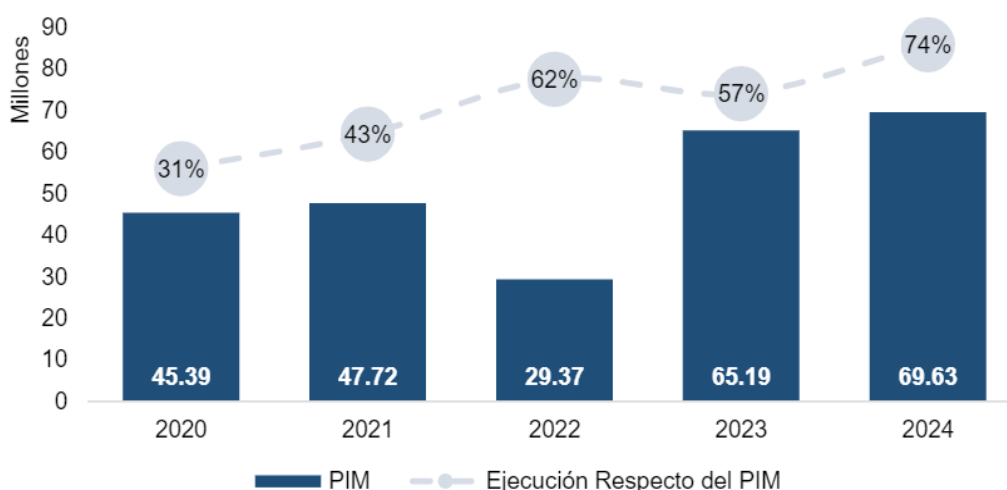
Entre 2020 y 2024, el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) destinado a PROCOMPITE se incrementó en 299%, con un crecimiento más pronunciado en los gobiernos locales (362%) que en los gobiernos regionales (250%). Sin embargo, este incremento no se traduce plenamente en capacidad efectiva de gasto, dado que el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) resulta sistemáticamente muy inferior al PIA, alcanzando en 2024 apenas alrededor de una cuarta parte del presupuesto inicialmente aprobado.

Gráfico N° 7 Presupuestos y Devengados para el Código de Genérico 2016766 (PROCOMPITE)


Fuente: Datos Abiertos – MEF.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

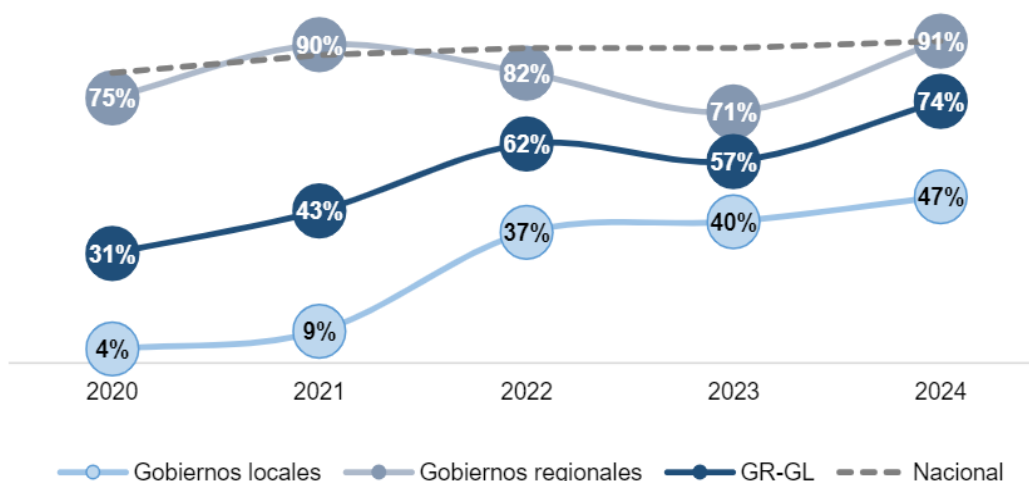
A pesar de ello, el nivel de ejecución del PIM muestra una tendencia creciente, en un contexto en el que el volumen de recursos a ejecutar también se ha incrementado de manera significativa. En 2024, el PIM ascendió a 69.63 millones de soles, frente a 45.39 millones en 2020, con una tasa de ejecución agregada de 74%.

Gráfico N° 8 Presupuesto Institucional Modificado y Nivel de Ejecución


Fuente: Datos Abiertos – MEF.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Este desempeño, sin embargo, es heterogéneo entre niveles de gobierno. Mientras los gobiernos regionales alcanzan en 2024 una ejecución de 91%, los gobiernos locales solo ejecutan el 47%, aunque con una mejora sostenida desde niveles muy bajos en 2020. En términos comparativos, el desempeño de los gobiernos regionales se aproxima al promedio nacional, mientras que el de los gobiernos locales se mantiene claramente por debajo.

Gráfico N° 9 Nivel de Ejecución en relación al PIM


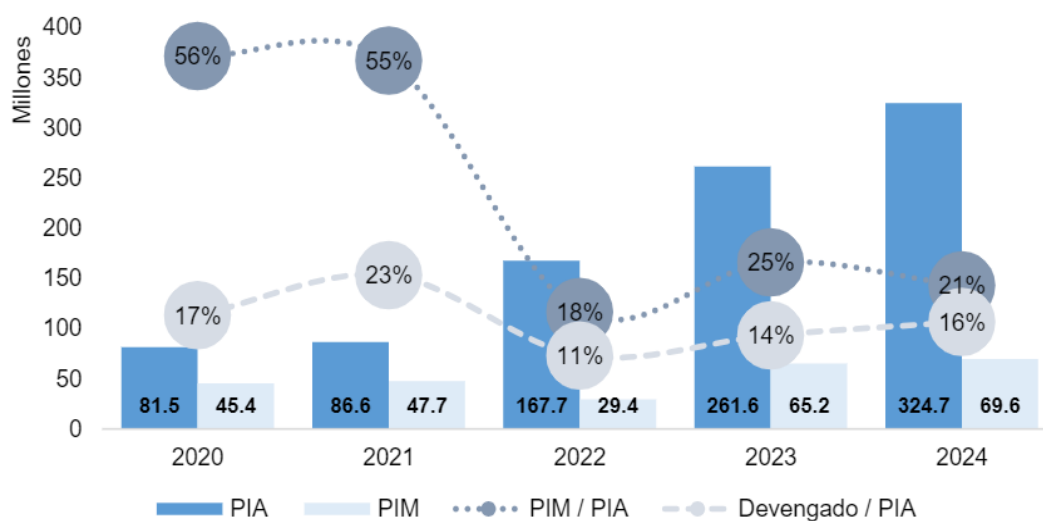
Fuente: Datos Abiertos – MEF.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

En general el desempeño en la ejecución presupuestal de los gobiernos regionales es similar al nacional. Sin embargo, a nivel de los gobiernos locales su desempeño está muy por debajo de la media nacional.

Por otro lado, se estima que las variaciones que se realizan al PIA, transformándose en el PIM, sean por lo general positivas. Es decir, debido a la solicitud de demandas adicionales de presupuesto el PIM, por lo general, es mayor que el PIA, caso contrario, evidenciaría que el responsable de la gestión no ha podido asegurar el gasto del presupuesto inicial y por lo tanto evidenciaría una gestión deficiente. En tal sentido, debido al comportamiento entre el PIA y el PIM para el caso de los PROCOMPITE se estima que es pertinente hacerle seguimiento a esta relación.

En el año 2024 prácticamente el PIM fue una quinta parte del PIA, en tal sentido si evaluamos el desempeño de la ejecución presupuestal en relación al PIA este cae al 16%. Este valor mediría de manera más aproximada la gestión presupuestal.

Gráfico N° 10 Nivel de Ejecución en relación al PIM


Fuente: Datos Abiertos – MEF.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Por su parte, el porcentaje de propuestas ganadoras en relación a las presentadas es en el 2024 es de 58%, siendo el segundo año consecutivo que disminuye. Esta situación es más crítica en los gobiernos regionales pues solo la mitad de los postulantes lograron acceder al cofinanciamiento de PROCOMPITE. Sin embargo, en el caso de los gobiernos locales el porcentaje de ganadores representó el 78%, aunque debe considerarse que el número de propuestas presentadas en los gobiernos regionales es de 3 a 1 respecto de los gobiernos locales.

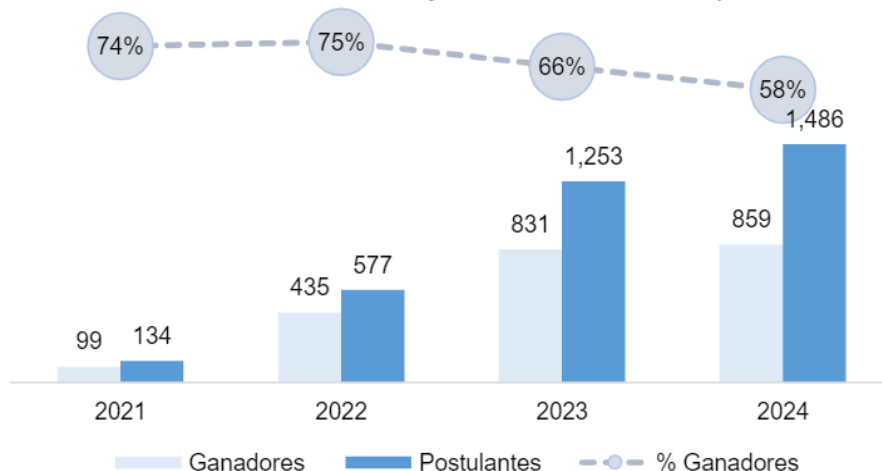
Estos dos factores, baja ejecución presupuestal y número de propuestas ganadoras, plantean la necesidad no solo de incrementar la demanda de planes de negocios, sino también la calidad de los mismos.

En tal sentido, es recomendable que desde PRODUCE se emprendan acciones que mejoren el mercado de servicios consultoría, tanto en cantidad como en calidad. Una de las acciones inmediatas que se puede realizar son reuniones con las AEO que no ganaron e indicarle cuáles son las limitaciones de sus propuestas. Adicionalmente, podría prepararse un benchmarking de formuladores, y hacerlo público, de tal forma que se genere una sana competencia.

Desde una dimensión más estructural, si bien es cierto que existe una oferta de formación para la elaboración de planes de negocios⁵², es recomendable que desde PRODUCE se genere una especie de certificación de entidades realmente habilitada para la formación de este tipo de consultores.

Adicionalmente, es recomendable que se genere información que mejore los diagnósticos de las cadenas. En tal sentido, se debe invertir en generar estudios detallados del comportamiento de las cadenas priorizadas.

Gráfico N° 11 Relación entre Postulantes y Ganadores 2021 – 2024 (Sector Producción)



Fuente: SIPROCOMPITE.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Se ha considerado pertinente evaluar como un indicador de eficacia del PROCOMPITE la demora en la entrega de la inversión más importante (por el monto). Para este fin se ha comparado el Cronograma de Ejecución del Plan de Negocio y los Informes de Supervisión de una muestra de 46 AEO. Además, se considera que existe retraso si la entrega ocurrió con un desfase de más de 6 meses o si no ha sido entregado.

⁵² En la web se ha encontrado cursos de 90 horas por 120 horas, hasta diplomados de 150 horas por 150 soles.

En tal sentido, se estima que para el 72%⁵³ de los planes de negocios se ha tenido un retraso mayor a los 6 meses o no se ha entregado el producto principal. La demora en las adquisiciones públicas es un tema estructural, siendo que algunas causas se encuentran fuera del ámbito de gestión de los gobiernos regionales y locales.

Analizar esta problemática escapa el ámbito de la presente evaluación, sin embargo, se estima que, siendo un problema nacional, que solo en tema de los PROCOMPITE ha afectado en los últimos 5 años más de 140 millones de soles, bien valdría invertir en la elaboración de un piloto aplicable en una primera etapa solo a los gobiernos regionales que permita mejorar la eficacia de los procesos de compra.

Además, esto se torna más urgente ya que el Perú se encuentra en el proceso de adhesión a la OCDE y esta institución tiene instrumentos como las “Recomendaciones del Consejo Sobre Contratación Pública”⁵⁴ aprobadas por el Comité de Gobernanza Pública, uno de los 24 comités de este organismo internacional que evaluarán el desempeño del Perú en diferentes áreas como la de las contrataciones públicas.

Este tema es particularmente relevante para la OCDE, dado que, al igual que en el Perú, la contratación pública representa una proporción significativa del gasto gubernamental. De acuerdo con la OCDE (2017), en el caso peruano la contratación pública equivale aproximadamente al 50.7% del gasto público total y al 11.6% del PBI, magnitudes que se encuentran en línea con los promedios observados en los países de la OCDE.

La OCDE y las Compras Públicas

VII. RECOMIENDA que los Adherentes desarrollen procedimientos que, satisfaciendo las necesidades de la administración pública y de los ciudadanos, impulsen la eficiencia a lo largo de todo el ciclo de la contratación pública.

A tal fin, los Adherentes deberán:

- i. Simplificar el sistema de contratación pública y su marco institucional. Los Adherentes deberán evaluar los actuales procedimientos e instituciones para identificar las duplicidades funcionales, ámbitos de ineficacia y otros elementos ineficientes. A continuación, y en la medida de lo posible, deberá desarrollarse, en torno a procesos de contratación y flujos de trabajo eficaces y eficientes, un sistema de contratación pública orientado al servicio, con el fin de reducir la carga administrativa y los costos de este capítulo, mediante, por ejemplo, servicios compartidos.
- ii. Implantar procedimientos técnicos adecuados que satisfagan eficientemente las necesidades de los destinatarios. Los Adherentes deberán adoptar medidas encaminadas a asegurar que los resultados de los procesos de contratación satisfacen las necesidades de los administrados, por ejemplo, elaborando unas especificaciones técnicas adecuadas, estableciendo unos criterios apropiados de adjudicación de contratos, garantizando que los evaluadores de propuestas poseen los adecuados conocimientos técnicos, y asegurándose de que, tras la adjudicación de los contratos, se dispone de los recursos y conocimientos necesarios para la gestión de los mismos.
- iii. Crear, y utilizar, instrumentos que mejoren los procedimientos de contratación pública, reduzcan las duplicidades y logren una mayor eficiencia, incluyéndose entre estos mecanismos la centralización de la contratación pública, los acuerdos marco, los catálogos electrónicos, la adquisición dinámica, las subastas electrónicas, las contrataciones compartidas y los contratos con opciones. La aplicación de estos instrumentos en los niveles subestatales de la administración, siempre que ello sea adecuado y factible, puede impulsar aún más la eficiencia.

Fuente: OECD, Recommendation of the Council on Public Procurement, OECD/LEGAL/0411.

⁵³ Esta estimación tiene un error relativo de 17.5%, lo que según el INEI (2017) corresponde a un nivel de precisión bueno.

⁵⁴ Consúltese la versión en español en: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2017/09/public-procurement-in-peru_g1g7da48/9789264281356-es.pdf, y la versión en inglés en: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0411>

EFICIENCIA

La eficiencia se analiza como la capacidad del instrumento para transformar recursos públicos en inversión productiva y resultados, minimizando costos de gestión y asegurando una asignación adecuada del cofinanciamiento según el potencial productivo de las AEO. En este marco, el análisis se organiza en cuatro indicadores: (i) apalancamiento total y efectivo (en efectivo), (ii) proporción del presupuesto destinada a gestión, y (iii) distribución del cofinanciamiento según tipología de AEO (acumulación/sobrevivencia).

Tabla N° 14 Indicadores relacionados a la eficiencia

Criterio de evaluación / Indicador	Valor
Eficiencia	
% de apalancamiento (Contrapartida – Cofinanciamiento)	29%
% de apalancamiento efectivo (Contrapartida en efectivo – Cofinanciamiento)	9%
% de presupuesto destinado a Gestión	18%
% de presupuesto destinado a AEO de sobrevivencia	74%

El Reglamento de la Ley N° 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva, define en el numeral 4.9, la contrapartida como:

Aporte de los beneficiarios que, dentro de los costos de inversión total del Plan de Negocio, serán aportados de forma obligatoria mediante recursos monetarios y no monetarios. Los recursos no financieros están constituidos por valorizaciones de mano de obra, infraestructura, equipos, bienes y servicios de los que disponen los beneficiarios para el Plan de Negocio. Los recursos financieros corresponden a los aportes dinerarios destinados a la adquisición de bienes y/o servicios como parte de la inversión del Plan de Negocios.

Asimismo, en el Artículo 8 de la misma norma se establece las escalas de contrapartida para cada categoría de plan de negocio, incrementando el nivel de aporte según sea categoría A, B o C. Sobre esta base es posible analizar

Tabla N° 15 Estructura del Financiamiento del Plan de Negocio por Categoría

Categorías	AEO Aporte en Efectivo	AEO Aporte Valorizado	AEO Total Aporte	Cofinanciamiento Gob. Ejecutor	Inversión Total
Categoría A	5%	15%	20%	80%	100%
Categoría B	10%	20%	30%	70%	100%
Categoría C	20%	30%	50%	50%	100%

Fuente: Reglamento de la Ley N° 29337 (2021)⁵⁵.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Las escalas establecidas para cada categoría presentan ventajas respecto de otros fondos concursables que se implementan en el Perú. Por ejemplo, para la **Categoría A**, orientada a AEO de menor tamaño, las condiciones establecidas por PROCOMPITE son más flexibles que las estipuladas por la Asociación Los Andes y competitiva respecto del Fondo de SERFOR y de PROINNÓVATE. Es importante destacar que, los planes que iniciaron su ejecución en el 2024, esta categoría cubre el 98% del total de la inversión.

Por otro lado, de la relación de fondos concursable nacionales, no se ha identificado uno que se semeje a la Categoría B de PROCOMPITE, orientada a personas jurídicas y que ofrece financiamiento de planes entre S/ 80,000 y S/ 350,000.

⁵⁵ Decreto Supremo N° 001-PRODUCE. Reglamento de la Ley 29337, Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva. (20 de enero de 2021). <https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/1495404-001-2021-produce>

Tabla N° 16 Cofinanciamiento por Fondos Concursables

Fondo	Aporte Beneficiario			Contrapartida Financiadora (S/)
	Monetario	No Monetario	Total	
Asociación Los Andes de Cajamarca – ALAC . Fondo Concursable para Pequeños Proyectos Productivos 2025. <u>Ejecutor:</u> Organizaciones de Base <u>Fuente:</u> ALAC (2025).	10%	10%	20%	70,000
Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo – FONDOEMPLEO . Eje Sectorial. <u>Ejecutor:</u> Ministerios (PRODUCE, MIDAGRI, MTPE) <u>Fuente:</u> FONDOEMPLEO (2024 a).			10%	-
Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo – FONDOEMPLEO . Eje Empresas de Sectores Aportantes <u>Ejecutor:</u> Empresas Aportantes. <u>Fuente:</u> FONDOEMPLEO (2024 b).	50%		50%	1'000,000
Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo – FONDOEMPLEO . Activa-T por el Empleo <u>Ejecutor:</u> Instituciones pública o privadas <u>Fuente:</u> FONDOEMPLEO (2025).	5%	15%	20%	1'000,000
Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo – FONDOEMPLEO . Apoyo a trabajadores de empresas de sectores aportantes <u>Ejecutor:</u> Organizaciones de trabajadores u ONG <u>Fuente:</u> FONDOEMPLEO (2024 c).			10%	700,000
Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS . Incentivo para la adopción tecnológica. <u>Ejecutor:</u> Unidad Productiva Sostenible - UPS. <u>Fuente:</u> PCM (2023).			20% - 40%	300 UIT 15'000,000
Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS . Incentivo de fortalecimiento de las formas asociativas de productores agrarios <u>Ejecutor:</u> Gremio agrario, junta nacional, federaciones <u>Fuente:</u> PCM (2023).			20%	24 UIT 132,000
Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS . Incentivo de gestión empresarial. <u>Ejecutor:</u> Organizaciones agrarias <u>Fuente:</u> PCM (2023).			20%, 35% y 50% para el año, 1, 2, 3	12 UIT 66,000
Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación – PROINNOVATE. Concurso Emprendimientos innovadores 10G. <u>Ejecutor:</u> Empresas jóvenes formales <u>Fuente:</u> PCM (2023).	10%	20%	30%	67,000
PROFONANPE. Fondo Concursable Puna <u>Ejecutor:</u> Organizaciones de Base y MIPE <u>Fuente:</u> PROFONANPE (2025).			25%	400,000 800,000
Ministerio de Agricultura y Riego – MIDAGRI. Reglamento de los fondos concursables del Ministerio de Agricultura. Decreto Supremo N°015-2009-AG. <u>Ejecutor:</u> Organizaciones de productores <u>Fuente:</u> Decreto Supremo N° 015-2009-AG. (20 de julio de 2009).	20%			-
Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR. El Programa Bosques Productivos Sostenibles. <u>Ejecutor:</u> Organizaciones de Base y MIPYME <u>Fuente:</u> SERFOR (2025)	10% - 20%			74,250 148,500

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

En relación con la Categoría C, a través de la cual se financia planes de hasta 1 millón de Soles, se ha identificado dos fondos concursables con umbrales de financiamiento similares, como los implementados por FONDOEMPLEO (Apoyo a trabajadores) y PROFONANPE, los cuales tienen ventajas referidas al cofinanciamiento. Por ejemplo, mientras PROCOMPITE plantea un cofinanciamiento monetario de 50%, los fondos citados

condicionan contrapartidas de 10% y 25%, las mismas que pueden incluir aportes monetarios o no monetarios.

Por otro lado, debe destacarse que para los planes que iniciaron su ejecución en el 2024, se han superado ligeramente las metas de cofinanciamiento por parte de las AEO en todas las categorías. Por ejemplo, en relación con el aporte total de las AEO, para las Categorías A y B se ha superado lo establecido en la norma en 2 y 3 puntos porcentuales respectivamente, y en el caso de las Categoría C el aporte es superado en 7 puntos porcentuales.

En esta línea, se estima que se ha logrado un aporte total de la AEO de 30%, respecto al total de la inversión, y 8% de aporte monetario. Además, por cada sol que ha colocado Procompite, la AEO ha aportado 0.42 soles.

Tabla N° 17 Financiamiento de los Planes de Negocio por Categorías (Sector Producción)

Categorías	AEO Aporte Efectivo	AEO Aporte Valorizado	AEO Total Aporte	Cofinanciamiento Gob. Ejecutor	Total Inversión
Categoría A	3,410,636 5%	10,707,327 16%	14,926,722 22%	52,629,140 78%	67,555,863 100%
Categoría B	11,333,906 10%	22,198,865 19%	39,141,407 33%	80,134,655 67%	119,276,062 100%
Categoría C	900,618 18%	1,381,537 28%	2,792,119 57%	2,105,279 43%	4,897,398 100%
Total	15,645,160 8%	34,287,729 18%	56,860,248 30%	134,869,074 70%	191,729,323 100%

Fuente: SIPROCOMPITE.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Nota: Los datos de aporte valorizado y aporte en efectivo no han sido registrado para 51 AEO.

Tabla N° 18 Financiamiento de los Planes de Negocio por Nivel de Gobierno (Sector Producción)

Nivel de Gobierno	AEO Aporte Efectivo	AEO Aporte Valorizado	AEO Total Aporte	Cofinanciamiento Gob. Ejecutor	Total Inversión
Gobierno local	5,633,078 8%	13,082,222 19%	19,379,574 28%	50,865,320 72%	70,244,893 100%
Gobierno regional	10,012,082 8%	21,205,507 17%	37,480,675 31%	84,003,755 69%	121,484,429 100%
Total	15,645,160 8%	34,287,729 18%	56,860,248 30%	134,869,074 70%	191,729,323 100%

Fuente: SIPROCOMPITE.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Nota: Los datos de aporte valorizado y aporte en efectivo no han sido registrado para 51 AEO.

Por otro lado, en la medida que la información sobre ejecución presupuestal se encuentra más detallada en las bases de datos de Datos Abiertos del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF que, en el SIPROCOMPITE, se ha optado por usar esta fuente a pesar de que es posible que al analizar la información del 2024 se incluyan gastos correspondientes a Planes de Negocios correspondientes a años anteriores.

En tal sentido, se han identificado 12 actividades a través de las cuales se ejecutan los Procompite, tanto a nivel regional como municipal. Sin embargo, siete (7) de ellas abarcan el 97% de la ejecución en el 2024.

Una primera observación está referida a la denominación de las actividades. No se ha encontrado ningún documento en el que se describa qué comprende cada una de estas

actividades y tampoco se tiene certeza de que todos los gobiernos ejecutores tengan un entendimiento uniforme de cada una de ellas.

En el caso de la actividad “Elaboración de planes”, la cual, por el carácter de PROCOMPITE, se podría deducir que es una actividad orientada a la elaboración de los planes de negocio, sin embargo, esto no es así ya que los gobiernos ejecutores no son responsables de la elaboración de planes de negocios, esta tarea corresponde a las AEO.

Tabla N° 19 Gasto por tipo de Actividades (Todos los Sectores)

Nro	Actividad	Gasto	%	% Acumulado
1	Elaboración de planes	24,805,921	48.36%	48.36%
2	Gestión y administración	9,425,028	18.37%	66.73%
3	Fortalecimiento de cadenas productivas	6,782,955	13.22%	79.95%
4	Fortalecimiento institucional	3,840,318	7.49%	87.44%
5	Fortalecimiento de capacidades	2,857,689	5.57%	93.01%
6	Asistencia técnica	1,300,616	2.54%	95.54%
7	Supervisión y liquidación de obras	758,380	1.48%	97.02%
8	Forestación y reforestación	672,479	1.31%	98.33%
9	Fortalecimientos de mercados	366,463	0.71%	99.05%
10	Estudios ambientales	244,317	0.48%	99.52%
11	Liberación y saneamiento de áreas	219,085	0.43%	99.95%
12	Elaboración de especificaciones técnicas	25,500	0.05%	100.00%
Total		51,298,751	100.00%	

Fuente: Datos Abiertos – MEF.

Elaboración: PRODUCE-Oficina de Evaluación de Impacto.

En tal sentido, es recomendable categorizar y definir estas actividades de tal forma que permitan evaluar la eficiencia del gasto. El Reglamento de la Ley N° 29997 plantea las siguientes actividades: i) Estudios de Priorización de cadenas; ii) Evaluación de planes de negocio; iii) Supervisión de planes; iv) Liquidación y cierre de planes. A ellas habría que agregar, Gestión del Fondo, así como la de Adquisición y Entrega de Productos y Servicios. La actividad que mayor presupuesto demanda es “Elaboración de Planes” pues representa el 48.4% del gasto anual. Sus gastos se encuentran asociados principalmente a Inversiones intangibles (23.5%), Estudios de Preinversión (20.4%) y Gastos por Contratación de Servicios (51.0%).

La segunda actividad en importancia por su nivel de gastos es Gestión y Administración, que representa el 18% del gasto anual, con gastos asociados principalmente a Compra de Bienes (12.5%) y Contratación de servicios (84.7%).

En este punto, es pertinente comparar los costos de Gestión y administración de PROCOMPITE con otros fondos. En el caso de FONDOEMPLEO, según Espinoza y Asociados (2022)⁵⁶, los gastos administrativos representan el 20% de los ingresos totales y para el caso de la Asociación Los Andes (PWC, 2017)⁵⁷ ese monto disminuye significativamente llegando a 3%. En tal sentido, cabría la posibilidad de mejorar la eficiencia de la Gestión y Administración de los PROCOMPITE, cuyos principales gastos se

⁵⁶ ESPINOZA & ASOCIADOS. 2022. Informe N° 047-2022. Estados Financieros al 31 de diciembre de 2021.

<https://fondoempleo.com.pe/wp-content/uploads/2025/04/EEFF-AUDITADOS-2021-2020.pdf>

⁵⁷ PWC. 2017. Asociación Los Andes de Cajamarca – ALAC. Estado de Ingresos y Desembolsos de Efectivo por los años Terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016. PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. y Gaveglío, Aparicio y Asociados S. Civil de R.L. <https://www.losandes.org.pe/wp-content/uploads/2020/11/Informe-Auditoria-ALAC-2017.pdf>

encuentran asociados a Gastos por Compra de Bienes (12.5%) y Contratación de Servicios (84.7%).

En general se puede afirmar que los gastos relacionados a la contratación de servicios y personal representan el 80% de gasto total en el 2024.

Tabla N° 20 Gasto por tipo de Actividades 2024
(Todos los Sectores)

Actividad	Gob. Regional	Gob. Local	Total
Elaboración de planes	13,662,456 (35.4%)	11,143,465 (88.0%)	24,805,921 (48.4%)
Gestión y administración	9,401,028 (24.3%)	24,000 (0.2%)	9,425,028 (18.4%)
Fortalecimiento de cadenas productivas	5,312,653 (13.8%)	1,470,301 (11.6%)	6,782,955 (13.2%)
Fortalecimiento institucional	3,840,318 (9.9%)	0 (0.0%)	3,840,318 (7.5%)
Fortalecimiento de capacidades	2,857,689 (7.4%)	0 (0.0%)	2,857,689 (5.6%)
Asistencia técnica	1,300,616 (3.4%)	0 (0.0%)	1,300,616 (2.5%)
Supervisión y liquidación de obras	753,380 (2.0%)	5,000 (0.0%)	758,380 (1.5%)
Otras	1,502,345 (3.9%)	25,500 (0.2%)	1,527,845 (3.0%)
Total general	38,630,484 (100%)	12,668,267 (100%)	51,298,751 (100%)

Fuente: Consulta Amigable – MEF.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Tabla N° 21 Estructura de Gasto por tipo de Actividades 2024

(Todos los Sectores)

	Elaboración de Planes	Gestión y Administración	Fortalecimiento de Cadenas Productivas	Fortalecimiento Institucional	Fortalecimiento de Capacidades	Asistencia Técnica	Supervisión y Liquidación de Obras	Otras	Total
Total Gasto	24,805,921	9,425,028	6,782,955	3,840,318	2,857,689	1,300,616	758,380	1,527,845	51,298,751
Estructura de gasto por actividad	48%	18%	13%	7%	6%	3%	1%	3%	100%

ESTRUCTURA DE GASTO POR ACTIVIDAD Y GENÉRICAS DE GASTO

Adquisición de otros activos fijos	0.1%	0.2%	1.2%	-	-	-	-	-	0.3%
Adquisición de vehículos, maquinarias y otros	0.6%	2.5%	1.7%	3.4%	2.8%	0.8%	5.8%	3.4%	1.6%
Construcción de edificios y estructuras	0.5%	-	-	-	-	-	-	-	0.2%
Inversiones intangibles	23.5%	-	5.7%	9.2%	-	-	5.9%	1.7%	12.9%
Inversiones intangibles	23.5%	-	5.7%	9.2%	-	-	5.9%	1.7%	12.9%
Formación y capacitación	3.6%	-	2.0%	-	-	-	-	1.7%	2.1%
Mejoramiento de procesos	0.1%	-	-	-	-	-	-	-	0.0%
Otras inversiones intangibles	19.8%	-	3.7%	9.2%	-	-	5.9%	-	10.8%
Otros gastos de activos no financieros	75.3%	97.2%	91.4%	87.4%	97.2%	99.2%	88.3%	95.0%	85.0%
Otros gastos de activos no financieros	75.3%	97.2%	91.4%	87.4%	97.2%	99.2%	88.3%	95.0%	85.0%
Elaboración de expedientes técnicos	0.0%	-	-	-	-	-	-	-	0.0%
Estudio de preinversión	20.4%	-	3.8%	-	-	-	-	-	10.4%
Otros gastos diversos de activos no financieros	54.9%	97.2%	87.7%	87.4%	97.2%	99.2%	88.3%	95.0%	74.6%
Gasto por la compra de bienes	2.7%	12.5%	5.5%	14.0%	4.1%	16.5%	12.0%	6.4%	6.4%
Gasto por la contratación de personal	1.2%	-	1.7%	4.1%	4.3%	-	-	3.5%	1.5%
Gasto por la contratación de servicios	51.0%	84.7%	80.5%	69.3%	88.8%	82.7%	75.7%	85.1%	66.8%
Otros gastos	0.0%	-	-	-	-	-	0.7%	-	0.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Consulta Amigable – MEF.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Un punto aparte está referido a los gastos de Supervisión y Liquidación de Obras el cual representa el 1% del presupuesto ejecutado. Al respecto, es pertinente señalar que en otros fondos concursables el porcentaje del presupuesto destinado a la actividad de seguimiento y evaluación es más alto. Por ejemplo, en el caso de FONDOEMPLEO⁵⁸ se considera un 4% del costo directo del monto solicitado por la entidad ejecutora. En el caso del Fondo Quellaveco⁵⁹ el 10% del total del presupuesto solicitado es destinado para la contratación del monitor técnico y monitor financiero y para la contratación de la evaluación de final y la sistematización del proyecto.

Por otro lado, en capítulos anteriores se ha señalado que al orientarse PROCPOMITE a la mejora de la competitividad de las cadenas productivas, es necesario que las unidades productivas asociadas a ellas mejoren su nivel de productividad y eficiencia. También se ha señalado que las empresas que tienen mayores probabilidades de obtener mejora en estos indicadores son aquellas que tienen mayores niveles de acumulación.

En tal sentido, es relevante determinar si los recursos del Estado se están orientando de manera óptima a la consecución del objetivo de PROCOMPITE. Al respecto, el 27% de las contrapartidas otorgadas por el Estado, para planes de negocios iniciados en el 2024, corresponde a AEO que tiene niveles de acumulación, siendo este porcentaje de 22% para los gobiernos locales y 30% para los gobiernos regionales.

Tabla N° 22 Cofinanciamiento 2024 por Tipo de AEO y Nivel de Gobierno (Sector Producción)

Tipo de AEO	Gobierno Local	Gobierno Regional	Total
Acumulación	11,212,675 22%	24,937,173 30%	36,149,848 27%
Sobrevivencia	39,652,645 78%	59,066,582 70%	98,719,227 73%
Total	50,865,320 100%	84,003,755 100%	134,869,074 100%

Fuente: SIPROCOMPITE.

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Por tanto, es bastante probable que el 73% de los recursos destinados por PROCOMPITE no genere un impacto significativo y sostenido en la mejora de la productividad de las empresas y de la competitividad de las cadenas productivas, ya que está orientado a AEO de sobrevivencia⁶⁰.

Desde el punto de vista de la eficiencia del gasto, es importante que esta situación mejore, orientando mayores recursos a aquellas unidades productivas que tienen oportunidad de, como se decía en el debate parlamentario cuando se aprobaba la Ley 29337, de “sacar el máximo provecho” de los recursos.

6.3 Respetto al Impacto y la Sostenibilidad

IMPACTO

El análisis de impacto se centra en evaluar las condiciones estructurales de la población beneficiaria y las capacidades del sistema de seguimiento para medir resultados de largo plazo. En particular, se examina el perfil productivo de las AEO (sobrevivencia vs. acumulación) como aproximación al potencial de impacto de la intervención, así como la

⁵⁸ FONDOEMPLEO. 2019. Manual de Elaboración de Proyectos del 6° Concurso. <https://fondoempleo.com.pe/6toLAT/manualdeelaboraciondeproyectos.pdf>

⁵⁹ ASOCIACIÓN QUELLAVECO. 2024. Bases Fondo Quellaveco. 12° Concurso: Proyectos para el Desarrollo Sostenible 2024. <https://peru.angloamerican.com/~media/Files/A/Anglo-American-Group-v5/Peru/00-Documents-2024/PDF/bases-fondo-quellaveco-2024.pdf>

⁶⁰ En total, se identifican 539 AEO en situación de sobrevivencia. De ellos, 305 registran ingresos anuales menores a 13 UIT, mientras que 234, a junio de 2025, no presentan declaraciones de ingresos y no figuran como activos en los registros de la SUNAT.

pertinencia y operatividad de los indicadores actualmente disponibles en el SIPROCOMPITE.

Tabla N° 23 Indicadores relacionados a la eficiencia

Criterio de evaluación / Indicador	Valor
Impacto	
% de AEO de sobrevivencia	81%
Productividad Laboral de las AEO	-
Valor de Venta Anual de las AEO	-

En el caso de PROCOMPITE, el 81% de las AEO que participaron en los concursos de 2024 registra ventas anuales inferiores a 13 UIT. De acuerdo con la tipología propuesta por GRADE (2015)⁶¹, estas unidades corresponden a empresas de sobrevivencia, caracterizadas por una baja probabilidad de crecimiento y, en consecuencia, por un potencial limitado para generar mejoras sostenidas en la competitividad de las cadenas productivas en las que se insertan.

En contraste, el 19% de las AEO presenta niveles de acumulación, por lo que cuenta con mayores probabilidades de consolidar mejoras productivas y comerciales con efectos más duraderos. Desde la perspectiva del objetivo de PROCOMPITE, este segmento constituye la población con mayor potencial de impacto y, por tanto, debería ser priorizado en la estrategia de focalización del instrumento.

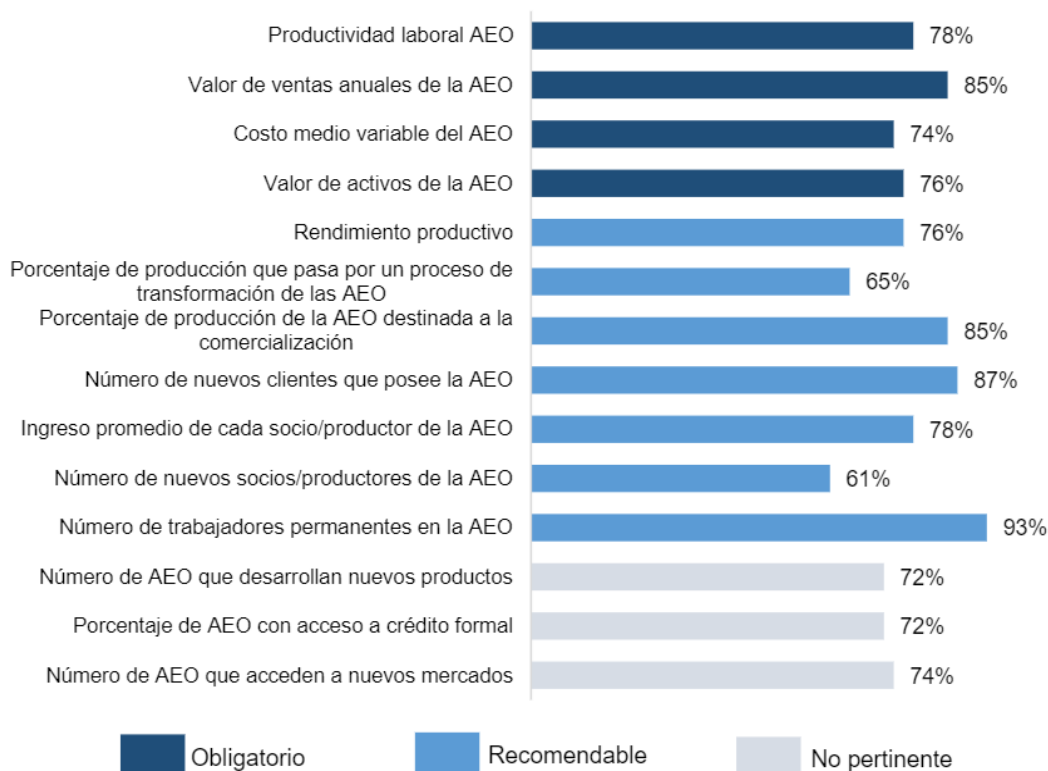
Al desagregar este indicador por nivel de gobierno, se observa que los gobiernos regionales concentran una mayor proporción de AEO de acumulación (22%) en comparación con los gobiernos locales (15%). Este resultado refuerza la conveniencia de que los gobiernos regionales lideren estrategias orientadas a incentivar la participación de este tipo de organizaciones, particularmente en los concursos correspondientes a la Categoría C.

Esta priorización no implica excluir a las organizaciones de menor escala, cuya atención puede mantenerse principalmente en el ámbito de los PROCOMPITE implementados por los gobiernos locales. Sin embargo, desde una perspectiva de impacto, resulta necesario reequilibrar la composición de beneficiarios para incrementar la probabilidad de obtener resultados sostenidos en términos de competitividad.

Por otro lado, la revisión de los planes de negocio registrados en el SIPROCOMPITE muestra que el sistema cuenta con 14 indicadores de desempeño predefinidos. No obstante, a partir del análisis de una muestra de planes que iniciaron implementación en 2024 en el Sector Producción, se identificó que tres (3) de estos indicadores no resultan pertinentes para evaluar el desempeño de una AEO, dado que corresponden a medidas agregadas aplicables a conjuntos de organizaciones o a ámbitos territoriales más amplios (regional, macrorregional o nacional).

⁶¹ GRADE (2015). Identificación, Focalización y Caracterización de la Población Objetivo de los beneficiarios del programa presupuestal "Desarrollo Productivo de las Empresas.

Gráfico N° 12 Indicadores de desempeño registrados en el SIPROCOMPITE
(Sector Producción)



Fuente: SIPROCOMPITE

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Asimismo, el SIPROCOMPITE también incluye cuatro indicadores que deberían ser de seguimiento obligatorio, por estar directamente asociados al objetivo de PROCOMPITE y ser viables de estimar a partir de registros administrativos de las propias AEO.

En tal sentido, resulta necesario elaborar las fichas técnicas de estos indicadores y capacitar a las AEO en su aplicación. Asimismo, el SIPROCOMPITE debe adecuarse para permitir el registro sistemático de las mediciones correspondientes, incluyendo los datos necesarios para su cálculo y las fuentes de verificación.

Una vez disponibles estos registros, será posible calcular los indicadores de manera agregada. En este punto, si bien el SIPROCOMPITE constituye un avance relevante para el seguimiento de la intervención, requiere mejoras sustantivas en sus funcionalidades de reporte, que actualmente se limitan a listados. Para fortalecer la función evaluativa, el sistema debería incorporar reportes agregados por cadena productiva, ámbito geográfico, categoría de intervención, entre otros criterios.

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de PROCOMPITE se analiza como la probabilidad de que los beneficios de la intervención se mantengan en el tiempo una vez concluida la ejecución de los planes de negocio, utilizando indicadores de continuidad operativa y trayectoria de las AEO beneficiarias.

Tabla N° 24 Indicadores relacionados a la eficiencia

Criterio de evaluación / Indicador	Valor
Sostenibilidad	
Porcentaje de AEO con estado de “activo” en la SUNAT	64%
Porcentaje de AEO participan en más de un concurso	-
Porcentaje de AEO que tienen una migración ascendente por categorías	-

Se han identificado tres indicadores para aproximar el nivel de sostenibilidad. El primero puede evaluarse en el corto plazo y se refiere al estado de la AEO ante la SUNAT, el cual permite identificar el porcentaje de organizaciones que, luego de iniciado el plan de negocio, se mantienen operativas.

Para las AEO que iniciaron su implementación en 2024, se observa que, a junio de 2025, el 64% se mantiene en condición de activo. El porcentaje restante se distribuye principalmente entre baja de oficio (26%), baja provisional por oficio (6%) y suspensión temporal (3%), lo que sugiere una proporción no menor de organizaciones que enfrentan dificultades para sostener su actividad económica en el corto plazo.

Tabla N° 25 Estado de la Empresa ante la SUNAT

Estado	Categoría A	Categoría B	Categoría C	Total
Activo	187 44%	237 56%	3 1%	427 100%
Baja de oficio	146 86%	24 14%	0%	170 100%
Baja Provisional por Oficio	28 65%	15 35%	0%	43 100%
Pendiente de Inicio de actividad	0 0%	1 100%	0%	1 100%
Suspensión temporal	15 65%	7 30%	1 4%	23 100%
Total	376 57%	284 43%	4 1%	664 100%

Fuente: SUNAT

Elaboración: PRODUCE- Oficina de Evaluación de Impacto.

Los otros dos indicadores propuestos —la participación de las AEO en más de un concurso y la migración ascendente por categorías— no pueden ser evaluados en esta etapa, dado que los planes de negocio aún no han concluido su ciclo de ejecución y, por tanto, no se dispone de información suficiente para analizar trayectorias de mediano plazo.

7 Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

PERTINENCIA

La brecha de competitividad entre las regiones es aún significativa, por ejemplo, para el 2025 la región de Lima Metropolitana duplica el nivel de competitividad respecto de la región Loreto. Asimismo, si comparamos las cinco regiones con mayor desempeño versus las de menor desempeño, encontramos que la brecha entre ambas es de casi 3 puntos⁶².

En tal sentido, aún existe una brecha de desarrollo importante entre las regiones del país por lo que se requiere de instrumentos públicos que contribuyan a disminuirla.

El enfoque de cadenas productivas es una estrategia adecuada para promover el desarrollo económico, tal como lo señala Hirschman (1958)⁶³, la OCDE (2013)⁶⁴, así como experiencias nacionales e internacionales similares.

Si bien es cierto que hay una mejora en la implementación del enfoque de cadenas, aún el foco se centra principalmente en las AEO, los productos y en las actividades económicas a las que están asociadas estas unidades productivas.

Se estima que el enfoque sectorial que predomina al diagnosticar/diseñar las cadenas productivas debe ser corregido y establecerse por lo menos los eslabones de: insumos, producción básica, transformación, comercialización y post consumo. Para cada uno de estos eslabones se deben identificar los productos principales, los actores y los indicadores de desempeño del eslabón.

Además, al analizar la cadena productiva muchas veces se quedan en la parte de producción básica. Sin embargo, el diseño de la cadena también debe permitir identificar posibles productos con mayor valor agregado a fin que las entidades de promoción del desarrollo productivo (PRODUCE) o del desarrollo económico local (GR/GL) diseñen intervenciones ad hoc que favorezcan el crecimiento de la cadena y por lo tanto mejoren su competitividad. Esta es la idea central de la Estrategia PROCOMPITE.

El enfoque de cadena requiere que se genere suficiente información que permita construir indicadores que evalúen el desempeño de la cadena. Lamentablemente, la información existente referidas a las cadenas tienen fundamentalmente inferencia nacional, esto es más crítico en el caso del sector manufactura.

Otro aspecto que se ha identificado es que el número de cadenas priorizadas es excesivo, generando una dispersión del esfuerzo de desarrollo, el mismo que luego es abandonado para incluir nuevas cadenas.

Esto evidencia que los Informes de Priorización de Cadenas Productivas se ha transformado en un trámite administrativo y no estratégico.

COHERENCIA

Respecto a la vigencia de los PRDC, es importante mencionar que 15 de los 23 gobiernos regionales que implementaron los PROCOMPITE en el 2024, tuvieron como referencia

⁶² Recordemos que la escala del INCORE es de 0 a 10.

⁶³ HIRSCHMAN A. 1958. The Strategy of Economic Development. New Haven: Yale University Press.

⁶⁴ OCDE/OMC. 2015. La ayuda para el comercio en síntesis 2013: Conectarse a las cadenas de valor, Publicaciones de la OCDE. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/ayuda_sintesis-2013-es

PDRC caducados⁶⁵. Siendo que, la mayoría de ellos ocho (8) hacen referencia al fortalecimiento de cadenas, sin definir cuáles, cinco (5) hacen referencia al fortalecimiento de cadenas específicas⁶⁶ y dos (2) no hacen referencia a ninguna cadena productiva. Asimismo, se evidencia que los PDRC elaborados a partir del 2023 incorporan un enfoque de cadenas productivas.

Los servicios de desarrollo productivo implementados por el Sector Producción, especialmente en lo que se refiere a Industria, tienen una baja articulación con las AEO. Solo el 12% de las AEO que iniciaron la implementación de su plan en el 2024 ha recibido algún servicio.

EFICACIA

A diferencia del gasto en otras actividades del sector público, en el caso del PROCOMPITE, el PIM siempre es menor que el PIA. En el 2024 esta proporción fue de 1 a 5. En relación al nivel de gasto respecto al PIM, este alcanzó el 74%.

Este nivel de ejecución se encuentra asociado a la limitada cantidad de propuestas planes presentadas a los PROCOMPITE. Esto se agrava con la baja proporción de planes ganadores, en el 2024 el 58% de las propuestas presentadas fueron ganadoras.

También se evidencia un retraso en la entrega de los productos y/o servicios por parte del gobierno implementador a las AEO. Se estima que para el 72% de los planes de negocios se ha tenido un retraso mayor a los 6 meses o no se ha entregado el producto principal. La demora en las adquisiciones públicas es un tema estructural, siendo que algunas de causas escapan del ámbito de gestión de los gobiernos regionales y locales.

EFICIENCIA

El nivel de apalancamiento logrado por PROCOMPITE se encuentra al nivel de otros fondos concursables implementados en Perú, incluso con una ligera ventaja, sobre todo en la Categoría A. En general se estima que se ha logrado un aporte total de la AEO de 29%, respecto al total de la inversión, y 9% de aporte monetario. Además, por cada sol que ha colocado Procompite, la AEO ha aportado 0.45 soles.

Tomando como fuente la Consulta Amigable del MEF y considerando todos los sectores, se han identificado 12 actividades asociadas a PROCOMPITE. Sin embargo, no se ha encontrado ningún documento en el que se describa qué comprende cada una de estas actividades y tampoco se tiene certeza de que todos los gobiernos ejecutores tengan un entendimiento uniforme de cada una de ellas.

El caso más resaltante es la actividad “Elaboración de planes”, la cual por el carácter de PROCOMPITE se podría deducir que es una actividad orientada a la elaboración de los planes de negocio, sin embargo, los gobiernos ejecutores no son responsables de la elaboración de planes de negocios, esta tarea corresponde a las AEO.

La actividad que mayor presupuesto demanda es “Elaboración de Planes” pues representa el 48.4% del gasto anual. Sus gastos se encuentran asociados principalmente a Inversiones intangibles (23.5%), Estudios de Preinversión (20.4%) y Gastos por Contratación de Servicios (51.0%).

⁶⁵ Para el análisis de vigencia y caducidad se ha tomado como año de referencia el 2024. El periodo del PDRC debe incluir el año del concurso. Los PDRC con ampliaciones han considerado como caducados.

⁶⁶ i) Sin Enfoque de cadena: implica que en el PDRC no se menciona las cadenas productivas ni en el diagnóstico ni en los objetivos o proyectos de inversión; ii) Fortalecimiento de cadenas: En el PDRC se hace referencia en general al fortalecimiento de cadenas, sin especificar cuáles; iii) Fortalecimiento de cadenas productivas específicas: implica que en el a través del diagnóstico, objetivos y/o planes de inversión se hace referencia a las cadenas productivas.

La segunda actividad en importancia por su nivel de gastos es Gestión y Administración, que representa el 18% del gasto anual, con gastos asociados principalmente a Compra de Bienes (12.5%) y Contratación de servicios (84.7%).

Al analizar los costos de Gestión y administración de PROCOMPITE con otros fondos encontramos como FONDOEMPLEO que, según Espinoza y Asociados (2022)⁶⁷, los gastos administrativos representan el 20% de los ingresos totales y para el caso de la Asociación Los Andes (PWC, 2017)⁶⁸ ese monto disminuye significativamente llegando a 3%.

En general se puede afirmar que los gastos relacionados a la contratación de servicios y personal representan el 80% de gasto total en el 2024.

Usando la base de datos de PROCOMPITE se identificó que el 27% de las contrapartidas otorgadas por el Estado para planes de negocios iniciados en el 2024 corresponde a AEO que tiene niveles de acumulación, siendo este porcentaje de 22% para los gobiernos locales y 30% para los gobiernos regionales.

IMPACTO

En el caso de PROCOMPITE, el 81% de las AEO participantes del PROCOMPITE 2024 tiene ventas menores de 13 UIT, es decir, en atención al estudio de GRADE (2015), podremos considerarlas como unidades productivas de sobrevivencia, por lo tanto, tienen poca probabilidad de crecimiento y de impactar en la competitividad de las cadenas productivas en las que se insertan.

Se ha identificado que, la batería de indicadores prefijados en el SIPROCOMPITE, debe ser mejorada. De los 12 indicadores fijados en el sistema tres no son pertinentes. Además, los otros indicadores, tal como son presentados no son agregables y, por lo tanto, no pueden ser extrapolados otros ámbitos como el regional o el de cadena. Tampoco se ha identificado en la documentación las fichas técnicas de los indicadores.

Por otro lado, como se señaló anteriormente, los gastos de Supervisión y Liquidación de Obras representan solo el 1% del presupuesto ejecutado. Al respecto, es pertinente señalar que en otros fondos concursables el porcentaje del presupuesto destinado a la actividad de seguimiento y evaluación es más alto. Por ejemplo, en el caso de FONDOEMPLEO⁶⁹ se considera un 4% del costo directo del monto solicitado por la entidad ejecutora. En el caso del Fondo Quellaveco⁷⁰ el 10% del total del presupuesto solicitado es destinado para la contratación del monitor técnico y monitor financiero y para la contratación de la evaluación de final y la sistematización del proyecto.

SOSTENIBILIDAD

Se ha identificado que, el 64% de las AEO, que iniciaron la implementación de su plan en el 2024, se encuentran operativas según la SUNAT. Esto evidencia que la sostenibilidad de la experiencia es aún débil y se requiere un mayor seguimiento de las mismas.

⁶⁷ ESPINOZA & ASOCIADOS. 2022. Informe N° 047-2022. Estados Financieros al 31 de diciembre de 2021. <https://fondoempleo.com.pe/wp-content/uploads/2025/04/EEFF-AUDITADOS-2021-2020.pdf>

⁶⁸ PWC. 2017. Asociación Los Andes de Cajamarca – ALAC. Estado de Ingresos y Desembolsos de Efectivo por los años Terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016. PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. y Gaveglia, Aparicio y Asociados S. Civil de R.L. <https://www.losandes.org.pe/wp-content/uploads/2020/11/Informe-Auditoria-ALAC-2017.pdf>

⁶⁹ FONDOEMPLEO. 2019. Manual de Elaboración de Proyectos del 6° Concurso. <https://fondoempleo.com.pe/6toLAT/manualdeelaboraciondeproyectos.pdf>

⁷⁰ ASOCIACIÓN QUELLAVECO. 2024. Bases Fondo Quellaveco. 12° Concurso: Proyectos para el Desarrollo Sostenible 2024. <https://peru.angloamerican.com/~media/Files/A/Anglo-American-Group-v5/Peru/00-Documents-2024/PDF/bases-fondo-quellaveco-2024.pdf>

7.2 Recomendaciones

PERTINENCIA

1. Se sugiere continuar fortaleciendo el enfoque de cadena en la implementación de los PROCOMPITE, corrigiendo el enfoque sectorial que tiene actualmente y estableciendo que el análisis de una cadena productiva abarque por lo menos los eslabones de insumos, producción básica, transformación, comercialización y post consumo. Para cada uno de estos eslabones se deben identificar los productos principales, los actores y los indicadores de desempeño del eslabón.
2. Es recomendable que cada nueva gestión de gobierno (regional o Local), al momento de iniciarse, elabore su Informe de Priorización de Cadenas Productivas, el mismo que no pueda ser cambiado durante los 4 años de su gestión. Además, debe establecerse un número máximo de cadenas priorizadas (cinco) a fin de no generar dispersión y por lo tanto disminuir la posibilidad de impacto en la cadena. El punto 5.2 *Cronograma de ejecución de actividades*, del Capítulo 5 del Informe de Priorización de Cadenas Productivas, debiera ser otro documento que se presente anualmente o para cada proceso concursal.
3. En lo que respecta al *Capítulo 6 Análisis beneficio Costo*, debiera priorizarse dos indicadores: Nuevos empleos generados y Ventas generadas. En ambos casos se debe asegurar que se genere la información necesaria que permita identificar cuál es el aporte del PROCOMPITE. Para ello es clave contar con una línea de base.
4. Es importante que se sensibilice a funcionarios y especialistas de los gobiernos implementadores en el sentido que la Estrategia Procompite está orientada fundamentalmente al desarrollo local y por lo tanto requiere de priorizar el trabajo con AEO que tengan posibilidades de generarlo.
5. PRODUCE debe, a través de los documentos normativos de la Estrategia PROCOMPITE, establecer una estrategia que permita atender, de manera diferenciada, tanto a AEO con niveles de acumulación como a las de sobrevivencia. Al respecto, debiera realizarse un estudio que establezca los parámetros para considerar cuándo una empresa es de acumulación o sobrevivencia.
6. PRODUCE debe proporcionar a los gobiernos implementadores los directorios de las AEO que cumplen con criterios de priorización a fin de que se puedan desarrollar campañas de promoción (sensibilización) para que empresas clave puedan participar en los PROCOMPITE.

COHERENCIA

7. Es recomendable que los gobiernos implementadores identifiquen las necesidades de desarrollo de capacidades de las AEO y gestionar con las autoridades pertinentes el apoyo.
8. PRODUCE, así como sus organismos desconcentrados, deben planificar, en todos sus instrumentos de desarrollo productivo, una meta de atención a las AEO. Esto mejorará la eficiencia y hará más efectiva la intervención del Estado.

EFICACIA

9. Es recomendable que desde PRODUCE se emprendan acciones que mejoren el mercado de servicios consultoría, tanto en cantidad como en calidad. Una de las acciones inmediatas que se puede realizar son reuniones con las AEO que no ganaron e indicarle cuáles son las limitaciones de sus propuestas. Adicionalmente, podría

prepararse un benchmarking de formuladores, y hacerlo público, de tal forma que se genere una sana competencia.

10. Desde una dimensión más estructural, si bien es cierto que existe una oferta de formación para la elaboración de planes de negocios, es recomendable que desde PRODUCE se genere una especie de certificación de entidades realmente habilitada para la formación de este tipo de consultores.
11. Asimismo, es recomendable que se genere información que mejore los diagnósticos de las cadenas. En tal sentido, se debe invertir en generar estudios detallados del comportamiento de las cadenas priorizadas.
12. En relación a los retrasos en la entrega de productos, se estima que, siendo un problema nacional, que solo en tema de los PROCOMPITE ha afectado en los últimos 5 años más de 140 millones de soles, debería invertirse en el diseño y puesta en marcha de un piloto que permita mejorar la eficacia de los procesos de compra.

EFICIENCIA

13. Es recomendable categorizar y definir las actividades presupuestales que deben usar los gobiernos implementadores al momento gestionar los PROCOMPITE. El Reglamento de la Ley N° 29997 plantea las siguientes actividades: i) Estudios de Priorización de cadenas; ii) Evaluación de planes de negocio; iii) Supervisión de planes; iv) Liquidación y cierre de planes. A ellas habría que agregar, Gestión del Fondo, así como la de Adquisición y Entrega de Productos y Servicios. Esto hará transparente el gasto y permitirá mejorar la evaluabilidad de la gestión presupuestal.

IMPACTO

14. Es recomendable que se priorice la participación de AEO con niveles de acumulación a fin de tener mayor probabilidad de impacto en la cadena productiva. Asimismo, el impacto debe ser evaluado a nivel de cadena, no solo a nivel de AEO.
15. Los planes de negocio deben establecer una batería básica y obligatoria de indicadores que puedan ser acumulable a nivel de ámbito geográfico, cadenas, actividades económicas.
16. Es recomendable que se mejore la función de Supervisión de las AEO, asignándole los recursos necesarios. Para ello podría tomarse como referencia los modelos de otros fondos concursables los cuales incluyen en los proyectos (planes de negocio) el financiamiento para esta actividad como parte de la contrapartida otorgada por el ejecutor del Fondo.
17. Se recomienda que desde PRODUCE se desarrolle el instrumental necesario (manuales, guías, sistemas, etc.) que permita el fortalecimiento de esta función de Supervisión de las AEO

SOSTENIBILIDAD

18. Es importante que, luego de concluida la etapa de ejecución se planifiquen recursos a fin de hacer seguimiento a las AEO que concluyeron esta etapa.

Bibliografía

ALAC. 2025. Fondo concursable para pequeños proyectos productivos. Asociación Los Andes - ALAC. <https://www.losandes.org.pe/wp-content/uploads/2025/04/Fondo-Concursable-para-Peque%C3%B1os-Proyectos-Productivos-2025.pdf>

Decreto Supremo N° 015-2009-AG. (20 de julio de 2009). Reglamento de Fondos Concursables del Ministerio de Agricultura. <https://www.midagri.gob.pe/portal/decreto-supremo/ds-2009/2932-21-de-julio-del-2009>

FONDOEMPLEO. 2024 a. Eje sectorial - Bases. <https://fondoempleo.com.pe>

FONDOEMPLEO. 2024 b. Bases Eje de empresas de sectores aportantes. <https://fondoempleo.com.pe>

FONDOEMPLEO. 2024 c. Bases del Concurso Eje de Apoyo a trabajadores de empresas de sectores aportantes. <https://fondoempleo.com.pe>

FONDOEMPLEO. 2025. Bases del Concurso de Financiamiento de Proyectos 2025. Activa - T por empleo. <https://fondoempleo.com.pe>

INDECOPI. 2016. Lineamientos sobre aspectos metodológicos que se deben observar en los estudios de mercado, como uno de los medios probatorios con los que se pretende acreditar la 49 notoriedad de un signo distintivo. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI. Perú. <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/normas-legales/3462553-dsd-lineamientos-sobre-aspectos-metodologicos-en-propiedad-intelectual>

INEI. 2017. Perú: Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2015 - Principales Resultados. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. Perú. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1415/libro.pdf

PCM. 2023. Catálogo de fondos concursables. Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM. https://www.cedepas.org.pe/sites/default/files/catalogo_de_fondos_2023.pdf

PROFONANPE. 2025. Fondo Concursable PUNA. <https://web.profonanpe.org.pe/wp-content/uploads/2025/10/Puna-Bases-Ventana-1-1.pdf>

SERFOR. 2025. Fondo concursable para el cofinanciamiento de plantaciones forestales comerciales. Programa de Bosques Productivos Sostenibles. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7711061/6525067-bases-pif-definitivas-2025-i.pdf?v=1741126808>

Anexo 1

Matriz de Evaluación

Criterios y Preguntas clave	Indicadores o estándar de logros
PERTINENCIA	
El problema público que sustenta el proyecto continúa vigente	<ul style="list-style-type: none"> Desviación estándar del INCORE Tasa de variación del Promedio INCORE
La solución planteada es la adecuada y se mantiene vigente y mejora (normativa, directivas, instrumentos de gestión)	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia que sustenta la pertinencia de la solución propuesta Evidencia de mejora en el diseño de la solución
Existe demanda de parte de la población objetivo (disminuye, se mantiene, incrementa)	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de variación de propuestas presentadas
COHERENCIA	
¿Los planes de negocio se articulan a los planes regionales y/o locales de desarrollo?	<ul style="list-style-type: none"> % de GORE con PDRC vigentes al momento del concurso % de planes de negocio cuyos PDRC no cuenta con enfoque de cadena productiva
¿Desde el Estado, se brindan Servicios de Desarrollo Productivo?	<ul style="list-style-type: none"> % de AEO que reciben servicio de desarrollo productivo
EFICACIA	
¿Las metas planteadas se cumplen oportunamente?	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de Ejecución Presupuestal (Devengado/PIM) Porcentaje que representa el PIM del PIA
¿Cuál es la cobertura de la intervención?	<ul style="list-style-type: none"> % de propuestas ganadoras
¿La oportunidad en la entrega del servicio es adecuado?	<ul style="list-style-type: none"> % de retrasos en la entrega del primer bien
EFICIENCIA	
¿El nivel de eficiencia de la experiencia evoluciona favorablemente?	<ul style="list-style-type: none"> % de apalancamiento (Contrapartida – Cofinanciamiento) % de apalancamiento efectivo (Contrapartida en efectivo – Cofinanciamiento) % de presupuesto destinado a Gestión % de presupuesto destinado a AEO de sobrevivencia
IMPACTO	
¿Existen evidencias del estado de mejora de las AEO?	<ul style="list-style-type: none"> % de AEO de sobrevivencia Productividad Laboral de las AEO Valor de Venta Anual de las AEO
SOSTENIBILIDAD	
¿Existe evidencia de que las AEO continúan luego de concluir la implementación del Plan de Negocios?	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de AEO con estado de Activo en la SUNAT Porcentaje de AEO participan en más de 1 concurso Porcentaje de AEO que tienen una migración ascendente por categorías

**PERÚ****Ministerio
de la Producción**Oficina de Evaluación de Impacto
Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos**Anexo 2****Variación de Cadenas Productivas en Gobiernos Regionales**

	En la misma gestión			Entre gestiones		
	Ingresan	Salen	Variación	Ingresan	Salen	Variación
Cusco	-	-		17	1	16
Ancash	3	2	1	20	0	20
Moquegua	2	1	1	16	4	12
Callao	-	-		-	-	
La Libertad	0	5	-5	26	0	26
Tacna	22	1	21	5	5	0
Arequipa	6	0	6	1	9	-8
Junín	40	1	39	8	1	7
Huancavelica	-	-		2	1	1
Amazonas	11	0	11	0	17	-17
Lima	6	1	5	0	2	-2
Tumbes	15	1	14	10	2	8
Apurímac	7	6	1	11	1	10

Nota: los valores corresponden al número de cadenas que ingresan o salen de un informe de priorización de cadenas.
No representan el número de cadenas.