



DE LA SUBSISTENCIA AL DESARROLLO: Soluciones de política para incrementar la sostenibilidad de emprendimientos rurales en Perú.

El caso de “Haku Wiñay / Noa Jayatai”



HARVARD Kennedy School
JOHN F. KENNEDY SCHOOL OF GOVERNMENT

Second Year Policy Analysis (SYPA)

Autoras: Claudia Velarde García, Sara Wong Becerra

Asesor SYPA: Matt Andrews

Líder de Sección: Anders Jensen

Cliente: Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (FONCODES)

Fecha: 17 de marzo de 2025

Este documento es una traducción al español del informe original en inglés: “Second Year Policy Analysis: From Survival to Growth: Policy Solutions to Enhance the Sustainability of Rural Enterprises in Peru. The Case of “Haku Wiñay / Noa Jayatai”” de Claudia Velarde García y Sara Wong Becerra, publicado en biblioteca de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard (2025). En caso de discrepancia, prevalece la versión original en inglés.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	4
LISTA DE ACRÓNIMOS	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
I. MOTIVACIÓN	7
Tasa de mortalidad Empresarial en Perú	7
Panorama del sector MYPE en el Perú	8
El Programa “Haku Wiñay / Noa Jayatai”	10
II. REVISIÓN DE LITERATURA	13
Barreras en mercado de créditos	13
Acceso restringido a mercados rentables	14
Características innatas de los emprendedores	14
Habilidades gerenciales y técnicas	15
Recursos naturales limitados	16
III. ESTRATEGIA EMPÍRICA	16
Fuentes de información	16
Base de datos	16
Entrevistas y reuniones con expertos	18
Revisión documental	18
Metodología	19
Limitaciones	19
IV. ANÁLISIS	20
Descripción de Haku Wiñay	20
¿Cómo opera el programa?	20
¿Quiénes participan?	23
¿Quiénes pueden participar?	25
¿Cómo se monitorea y evalúa el programa?	25
¿Qué dice la evidencia sobre el programa?	27
Las causas raíz de las altas tasa de cierre de MYPEs rurales	29
V. PROPUESTAS DE POLÍTICA	36
Fortalecer la capacitación en habilidades empresariales	37
Mejorar las estrategias de adaptación al cambio climático	40
BIBLIOGRAFÍA	50

VI. ANEXOS	54
Anexo 1. Tasas de mortalidad de empresas registradas entre 2019 y 2023, por tamaño de firma (en porcentaje)	54
Anexo 2. Tasas de mortalidad de empresas registradas entre 2019 y 2023 (en porcentaje)	54
Anexo 4. Tasas de pobreza 2013-2023 en el Perú, por región y año (en porcentaje)	56
Anexo 6. Número de ERIs de las carteras 2020, 2021 y 2022, por sector y región	58
Anexo 7. Tasas de mortalidad de empresas registradas entre 2019 y 2023, por región (en porcentaje)	59
Anexo 8. Lista de entrevistas y reuniones con expertos	60
Anexo 9. Limitaciones de los datos	60
Anexo 10. Análisis de actores	62
Anexo 11. Sistema de monitoreo de FONCODES	63
Anexo 12. Barreras más frecuentes por etapa en la cadena productiva	63
Anexo 13. Datos sobre acceso al mercado crediticio	64
Anexo 14. Datos sobre acceso restringido a mercados rentables	66
Anexo 15. Datos sobre restricciones de recursos naturales	68
Anexo 16. Perfil de emprendedores por género, edad y nivel educativo	69
Anexo 17. Datos sobre capital gerencial y habilidades técnicas	70
Anexo 18. Descripción de alternativas preliminares de política	71
Anexo 19. Estimación de presupuesto para la propuesta 1	72

AGRADECIMIENTOS

Hace casi dos años iniciamos nuestro camino en la Maestría en Administración Pública en Desarrollo Internacional (MPA/ID) en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de Harvard (HKS), y estamos profundamente agradecidas por la oportunidad de contribuir a nuestro país, Perú, a través de un tema tan cercano a nuestros corazones: la inclusión económica.

Este trabajo no habría sido posible sin la orientación y el generoso apoyo de muchas personas. En primer lugar, queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a nuestro asesor de SYPA, Matt Andrews, y a nuestro líder de sección de SYPA, Anders Jensen. Su experiencia dio forma a nuestro enfoque y fortaleció nuestro análisis de maneras que no habríamos podido lograr por nosotras mismas.

Asimismo, queremos extender nuestro sincero agradecimiento a FONCODES, en particular a Víctor Marengo y Carmen Garay, por apoyar nuestra investigación compartiendo la base de datos de la encuesta. Agradecemos también a todos los miembros del equipo que tan abierta y cordialmente compartieron con nosotras sus experiencias y perspectivas. Su disposición y apertura al diálogo nos permitieron comprender más profundamente a Haku Wiñay y su admirable rol en las comunidades rurales.

También expresamos nuestro reconocimiento a Andes Resilientes al Cambio Climático, con un agradecimiento especial a Maruja Gallardo y su equipo, por su generosa colaboración y valiosas contribuciones a nuestra investigación. Su conocimiento en desarrollo rural y resiliencia climática añadió dimensiones importantes a nuestro trabajo.

Al equipo de IMAGO Global Grassroots, y en especial a Jossie Fahsbender, le agradecemos por su apoyo desde el inicio y por inspirarnos a asumir este reto de política pública en respaldo a la labor de FONCODES. Asimismo, agradecemos al Center for International Development (CID) de la HKS por su apoyo financiero e institucional, que hizo posible esta investigación.

Finalmente, nuestro más sentido agradecimiento es para nuestras familias, por su constante aliento, paciencia y confianza en nosotras. Su apoyo nos sostuvo en este camino.

LISTA DE ACRÓNIMOS

ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares
ERIs	Emprendimientos Rurales Inclusivos de Haku Wiñay
FONCODES	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social
GEM	Monitor Global de Emprendimiento
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas de Perú
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social de Perú
MIDAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego de Perú
MYPEs	Micro y Pequeñas Empresas
PRODUCE	Ministerio de la Producción de Perú
SGP	Sistema de Gestión de Proyectos Productivos
UGPP	Unidad de Gestión de Proyectos Productivos
UPPM	Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización

RESUMEN EJECUTIVO

El Perú tiene una de las tasas de mortalidad empresarial más altas del mundo: solo 4 de cada 10 micro y pequeñas empresas (MYPEs) sobreviven más de cinco años, según PRODUCE. Este desafío es particularmente grave en las zonas rurales, donde las empresas más pequeñas enfrentan dificultades para consolidarse debido a restricciones financieras, limitado acceso a mercados y carencia de habilidades de gestión.

“Haku Wiñay / Noa Jayatai”, un programa social desarrollado en 2012 por FONCODES bajo el MIDIS, surgió como una forma de generar oportunidades económicas para los hogares rurales. El programa busca crear oportunidades económicas para estos hogares mediante la provisión de capacitación técnica y transferencias en especie que promuevan el desarrollo de Emprendimientos Rurales Inclusivos (ERIs). Sin embargo, muchos de estos negocios enfrentan dificultades para lograr sostenibilidad a largo plazo una vez finalizado el programa, con una vida promedio de 22.5 meses.

El emprendimiento rural es un motor clave del desarrollo económico en el Perú, donde más de 6 millones de personas (20.7% de la población) viven en áreas rurales. El éxito de los emprendimientos depende de una combinación de habilidades, factores del entorno y condiciones demográficas. Sin embargo, la literatura no ofrece un consenso claro sobre cuál de estos factores desempeña el rol más importante, razón por la cual comprender y abordar las tasas de cierre de estos negocios constituye un tema de investigación urgente.

Este estudio contribuye a la literatura examinando los desafíos que enfrentan los ERIs en Cusco y Puno, dos regiones andinas que presentan dos de las tasas de mortalidad empresarial más altas del país. Utilizando los datos de la encuesta de ERIs de 2023, complementados con entrevistas, revisión de literatura y un análisis documental de Haku Wiñay, identificamos tres barreras principales para la sostenibilidad de los ERIs: (i) limitadas habilidades de gestión que impiden la planificación empresarial, (ii) débil acceso a mercados y redes de negocios, y (iii) escasez de recursos que conduce a la interrupción temporal e inesperada de operaciones.

Para abordar estos problemas, proponemos cuatro recomendaciones clave: (i) mejorar los módulos financieros del programa incorporando la capacitación en registro contable y

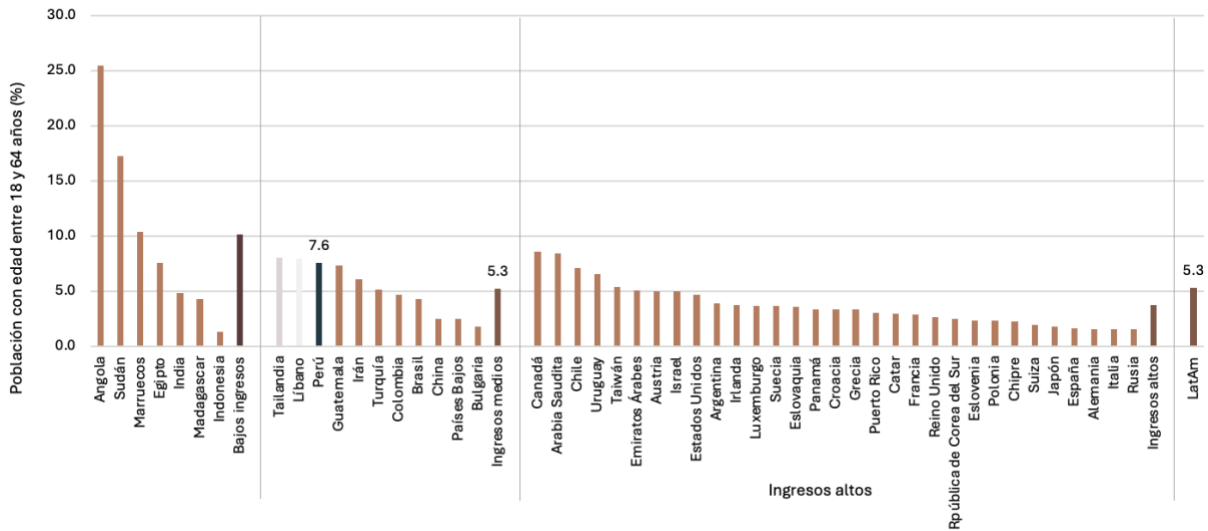
concientización sobre la formalización, (ii) incrementar la sensibilización sobre riesgos asociados al cambio climático y la adopción de estrategias de mitigación y adaptación, (iii) incentivar el compromiso de los gobiernos locales para organizar ferias, y (iv) fortalecer las herramientas de monitoreo del programa para medir mejor su efectividad..

I. MOTIVACIÓN

Tasa de mortalidad Empresarial en Perú

El Perú es ampliamente reconocido por su fuerte espíritu emprendedor y su dinámico entorno de negocios; no obstante, también enfrenta una de las tasas de mortalidad empresarial más altas del mundo. Según el Global Entrepreneurship Monitor 2018-2019 (GEM), el Perú ocupa el octavo lugar a nivel mundial en términos de tasas de discontinuación empresarial¹, con un 7,6% de emprendedores que discontinuaron sus negocios en 2019 (Serida et al., 2020). Como se ilustra en la **Figura 1**, la tasa de cierre en el Perú supera el promedio de 5.3% observado tanto en los países de ingreso medio como en los países de América Latina.

Figura 1. Tasa de discontinuación de negocios por país, 2019



Fuente: Serida et al. (2020).

¹ La tasa de discontinuación es definida por el GEM como el porcentaje de la población adulta entre 18 y 64 años que, en los últimos 12 meses, ha vendido, cerrado, discontinuado o abandonado un negocio propio o administrado, en relación con la base total de emprendedores en etapas iniciales (emprendedores nuevos o nacientes con negocios en operación por menos de 42 meses).

Las altas tasas de mortalidad no solo ponen en evidencia los retos de consolidarse en el mercado, sino que también subrayan la naturaleza vulnerable del emprendimiento en el Perú.

Si bien ingresar al mercado resulta relativamente accesible, sostener un negocio más allá de las etapas iniciales continúa siendo un problema crítico debido a factores intrínsecos relacionados con el emprendedor, la empresa y el entorno en el que opera. El mismo informe GEM revela que solo 4 de cada 10 nuevos emprendedores en el Perú logran consolidarse en el mercado, lo que demuestra las dificultades de supervivencia empresarial en el largo plazo (Serida et al., 2020).

La supervivencia empresarial resulta particularmente desafiante para las micro y pequeñas empresas (MYPEs), que constituyen la mayor parte del ecosistema emprendedor del país. Un informe reciente de PRODUCE (2024) muestra una relación inversa entre la probabilidad de discontinuar un negocio y el tamaño de la empresa. Las microempresas establecidas entre 2019 y 2023 exhiben una tasa promedio de mortalidad más alta (21%) en comparación con las medianas (8.1%) y las grandes empresas (8.5%). Este patrón sugiere que las firmas más pequeñas enfrentan mayores obstáculos para escalar sus operaciones (ver **Anexo 1**).

Además, las tasas de mortalidad empresarial empeoran a medida que las empresas envejecen, especialmente en aquellas con más de tres años de operación. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018), la probabilidad de fracasar en un período de cinco años en el Perú es de alrededor del 45% para las microempresas, superando el promedio de la OCDE de 34%. De manera similar, PRODUCE (2024) informa que el 41.4% de las empresas peruanas salen del mercado dentro de los cinco años, siendo las microempresas las que más dificultades enfrentan: 41.7% discontinuaron operaciones, frente a un 16.9% de las grandes empresas (ver **Anexos 1 y 2**). Si bien muchos factores contribuyen a la mortalidad de las MYPEs, las barreras estructurales, incluyendo limitado acceso al desarrollo de capacidades, redes empresariales y recursos financieros, afectan su consolidación a largo plazo.

Panorama del sector MYPE en el Perú

Las MYPEs desempeñan un rol vital en la economía peruana, actuando como motores clave de empleo y desarrollo local. Más de 2.2 millones de MYPEs formales representan el 99.4% del tejido empresarial y concentran el 89.4% de la fuerza laboral empleada en el sector privado (PRODUCE, 2024). La mayoría de estas empresas se concentran en la Costa y se dedican al

comercio y los servicios. Sin embargo, un grupo significativo opera en ciudades principales de la Sierra (ver **Anexo 3**), como Cusco y Puno, donde la agricultura, la ganadería y la agroindustria son las principales fuentes de ingresos.

A pesar de su prevalencia, la mayoría de MYPEs se mantienen en la informalidad y su contribución a la economía peruana es desproporcionadamente baja. En 2023, las MYPEs aportaron solo el 30.9% del Valor Agregado Interno y generaron el 5.8% del valor de las exportaciones, a pesar de constituir más del 74% de las empresas exportadoras (PRODUCE, 2024). Asimismo, el acceso al financiamiento sigue siendo un reto importante: solo el 28.5% de las MYPEs formales obtuvo crédito en 2023. Estas limitaciones reflejan problemas sistémicos que enfrentan las MYPEs, como baja productividad, limitada capacidad de escalamiento y reducida competitividad en mercados globales (PRODUCE, 2024). Como resultado, las MYPEs no solo enfrentan altas tasas de mortalidad, sino también un crecimiento débil entre aquellas que sobreviven.

No obstante, las MYPEs tienen un potencial significativo para impulsar el crecimiento económico en las zonas rurales desatendidas del Perú, donde la incidencia de pobreza es mayor. Mientras que el 21.1% de la población (6 millones) reside en áreas rurales, la pobreza se concentra de manera desproporcionada en la Sierra andina, donde alcanza el 43.1%, la tasa más alta del país (ver **Anexo 4**). El aislamiento geográfico, la limitada infraestructura y el reducido acceso a mercados y servicios restringen aún más las oportunidades económicas de los hogares rurales, perpetuando ciclos de pobreza. Por ello, abordar estas barreras para promover el desarrollo rural debe ser una prioridad en la lucha contra la desigualdad.

Apoyar la sostenibilidad de las MYPEs rurales es esencial para liberar su potencial, reducir la pobreza y avanzar hacia un crecimiento inclusivo en el Perú. Estas empresas dinamizan la economía local, reducen la pobreza y generan vías de movilidad social en comunidades con oportunidades económicas limitadas (Gyimah & Lussier, 2021). Sin embargo, enfrentan retos particulares, especialmente en el sector agrícola, donde la lenta maduración de los negocios y las prácticas individualistas obstaculizan el éxito y la productividad.

Esta alta discontinuidad de las MYPEs en el Perú no responde a un proceso de “destrucción creativa”², sino a desafíos sistémicos más profundos. La mayoría de emprendedores señalan razones personales, escasos beneficios y limitaciones financieras como las principales causas para discontinuar sus negocios (Serida et al., 2020). Por lo tanto, las altas tasas de mortalidad reflejan problemas estructurales del ecosistema emprendedor, particularmente para las empresas más pequeñas. Las siguientes secciones abordarán los retos para el crecimiento y la sostenibilidad tomando como base el caso de Haku Wiñay.

El Programa “Haku Wiñay / Noa Jayatai”

“Haku Wiñay / Noa Jayatai”³ es un programa social peruano orientado a fortalecer capacidades productivas y fomentar emprendimientos de pequeña escala para generar oportunidades económicas. Atiende principalmente a hogares rurales en situación de pobreza o pobreza extrema ubicados en la Sierra y la Amazonía. Lanzado en 2012 por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), forma parte del cuarto componente de la Estrategia Nacional de Inclusión Social “Incluir para Crecer” (ver **Anexo 5**) y es gestionado por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES)⁴.

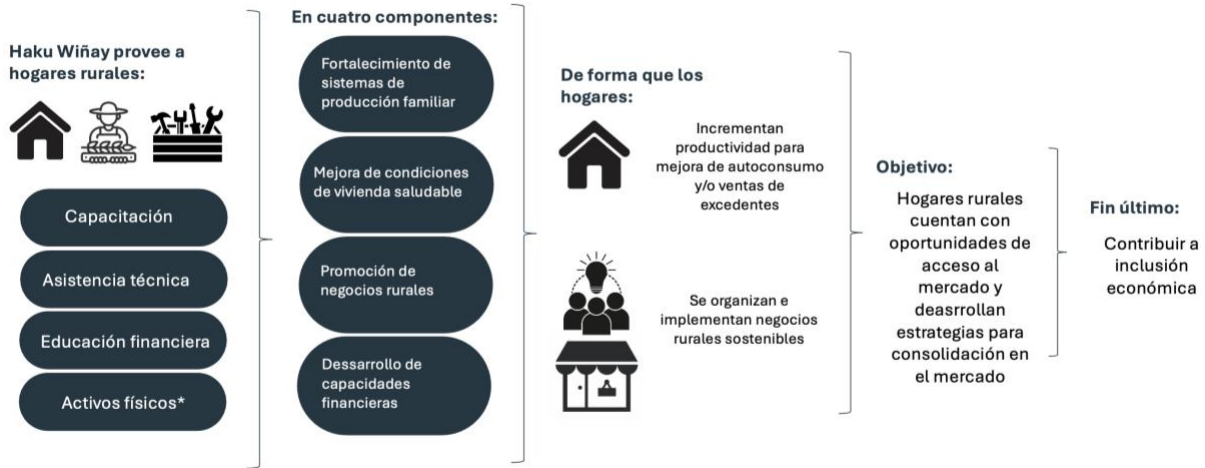
Concebido originalmente como el segundo paso en una estrategia de graduación para hogares en situación de extrema pobreza, Haku Wiñay ayuda a los hogares rurales a alcanzar independencia económica mediante capacitación en habilidades, asistencia técnica, educación financiera y entrega de activos productivos. Durante un período de tres años, se espera que los participantes adopten prácticas agrícolas sostenibles, diversifiquen sus fuentes de ingreso y mejoren sus condiciones de vida (ver **Figura 2**). Con un presupuesto anual estimado de 100 millones de dólares, el programa ha apoyado desde 2017 a cerca de 240 mil hogares y 10 mil microempresas en las zonas más vulnerables del país.

² En este contexto, el proceso de “destrucción creativa” se refiere al ciclo en el cual las empresas menos eficientes y en fracaso son reemplazadas por firmas rentables y exitosas en una economía, en favor del progreso industrial (Andrews & Saia, 2017).

³ Significa “Vamos a crecer” en los idiomas quechua y shipibo-conibo. En adelante nos referiremos a este programa como “Haku Wiñay”, dado que el alcance de este análisis de políticas se centra en las regiones andinas de Cusco y Puno.

⁴ FONCODES (Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social), nuestro cliente, es un programa bajo el MIDIS. Está enfocado en la reducción de la pobreza mediante iniciativas comunitarias que promueven el desarrollo social y económico en áreas rurales y marginadas. Supervisa el diseño, la implementación y la efectividad de Haku Wiñay.

Figura 2. Modelo de impacto de Haku Wiñay

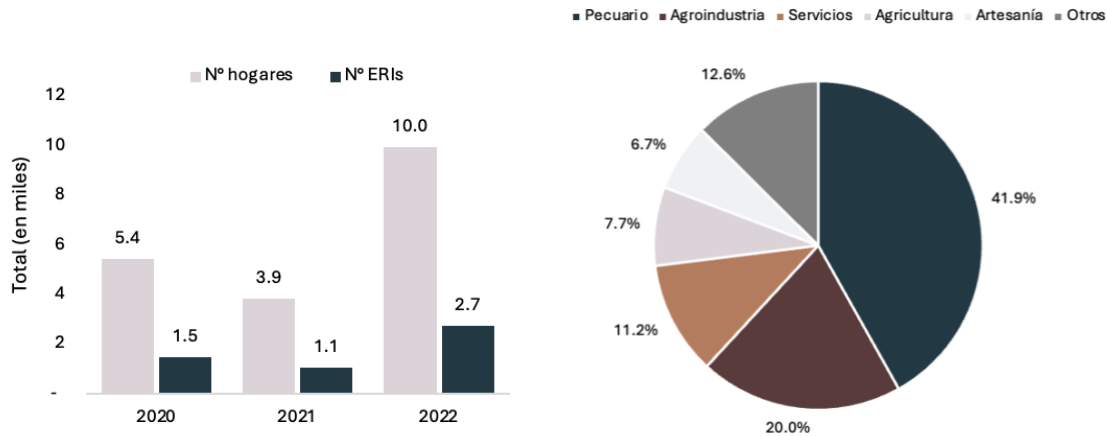


Fuente: Elaboración propia. * Incluye activos productivos como insumos agrícolas (semillas, fertilizantes, pesticidas, entre otros), herramientas, materiales, módulos de cocina mejorada, sistemas de agua y saneamiento, capital semilla y módulos de crianza de animales.

El fomento del emprendimiento es un aspecto clave de Haku Wiñay, que incentiva cadenas de valor locales, integración a mercados y concursos de emprendimientos locales. Estas actividades motivan a los participantes a comercializar excedentes de producción y a establecer o expandir negocios de pequeña escala, denominados *Emprendimientos Rurales Inclusivos (ERIs)*. Entre 2020 y 2022, se crearon aproximadamente 5.3 mil ERIs, beneficiando a 20 mil hogares (ver **Figura 3**). Más de la mitad de estas empresas operan en los sectores de ganadería (41.9%) y agroindustria (20.0%), mientras que grupos más pequeños se dedican a servicios (11.2%), agricultura (7.7%) y artesanía (6.7%). Geográficamente, la mayoría de ERIs se encuentran en las regiones altoandinas de Cajamarca, Puno y Ayacucho, en línea con las prioridades de reducción de pobreza del programa (ver **Anexo 6**).

A pesar de estos esfuerzos, la sostenibilidad de los ERIs sigue siendo un desafío significativo. La mayoría de estas empresas tienen dificultades para avanzar más allá de las etapas iniciales del emprendimiento, con una vida promedio de 22.5 meses (FONCODES, 2021a), muy por debajo del umbral de 42 meses que el GEM considera necesario para la consolidación empresarial. Las altas tasas de mortalidad limitan el impacto potencial del programa en los hogares más vulnerables, impidiéndole cumplir plenamente su objetivo de generar oportunidades económicas.

Figura 3. Panorama de los ERIs de las carteras 2020, 2021 y 2022



Fuente: FONCODES (2024), elaboración propia de las autoras. Nota: el gráfico muestra el número total de hogares involucrados en un ERI.

Mejorar la sostenibilidad de los ERIs podría impactar directamente a seis millones de personas en áreas rurales del Perú, donde las tasas de pobreza superan el 40%. Esto resulta particularmente importante en regiones como Puno y Cusco, que presentan algunas de las tasas de mortalidad empresarial más altas del país, con 27% y 23.8% respectivamente (PRODUCE, 2024) (ver **Anexo 7**). De las 25 regiones, estas dos concentran el 15.4% de las carteras de ERIs entre 2020 y 2022 (FONCODES, 2024). Sin embargo, existe escasa investigación que diagnostique e identifique plenamente los factores que dificultan el éxito de los ERIs, por lo que se requieren soluciones de política más integrales para cerrar estas brechas.

En este contexto, nuestra investigación busca identificar los factores clave que impiden que los ERIs se consoliden en el mercado en Puno y Cusco, con el fin de potenciar el alcance del programa. Al analizar estos desafíos y proponer soluciones viables, aspiramos a mejorar la efectividad de largo plazo del programa, contribuyendo en última instancia al desarrollo económico más amplio del Perú. Nuestro análisis se basa en datos proporcionados por FONCODES para Cusco y Puno correspondientes a 2020 y 2021, los cuales permiten evaluar tendencias regionales e identificar barreras específicas a la sostenibilidad de los ERIs.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

La literatura muestra que la discontinuidad de las MYPEs está altamente determinada por el grado de acceso al capital financiero, social, humano, físico y natural. Sin embargo, no existe consenso sobre qué factor desempeña un papel más importante. A través de esta revisión de literatura, buscamos comprender los posibles determinantes de la discontinuidad empresarial de los ERI de Haku Wiñay, tomando como referencia las experiencias internacionales en el desarrollo de pequeños negocios.

Barreras en mercado de créditos

En Perú, solo el 29% de los hogares rurales tuvo acceso a crédito a través de mecanismos formales e informales en el 2017 (SBS, 2017). Entre los factores de oferta que dificultan la capacidad de las MYPE para obtener financiamiento, se encuentran: el número limitado de instituciones financieras en las zonas rurales, los altos costos de endeudamiento y la falta de correspondencia entre los productos financieros y las necesidades de las MYPE. Además, el acceso restringido a mecanismos formales de financiamiento obliga a las MYPE a depender de fuentes informales, a menudo inestables e insuficientes, lo que incrementa la probabilidad de fracaso empresarial (Yang et al., 2023; Nguyen & Canh, 2021).

Carrasco et al. (2023) identifican los desafíos de supervivencia de las MYPE agroexportadoras en el Perú, revelando que el 50% de estos negocios fracasa durante su primer año, principalmente debido al financiamiento inadecuado y a la escasa inversión en tecnología. Asimismo, Padilla-Angulo et al. (2023) sostienen que las restricciones de financiamiento socavan significativamente la productividad de las MYPE e impiden su integración en las cadenas globales de valor, limitando su viabilidad a largo plazo y su potencial competitivo.

El bajo uso de los mercados de crédito también podría explicarse por el lado de la demanda, debido a habilidades cognitivas-financieras. Por ejemplo, según Nguyen y Canh (2020), los emprendedores con una mentalidad conservadora y baja motivación para el desarrollo suelen evitar el financiamiento externo, incluso cuando son elegibles. De manera similar, Balana et al. (2022) encuentran que la educación financiera y una alta aversión al riesgo impiden que los

emprendedores rurales en Etiopía y Tanzania accedan a los préstamos que necesitan para hacer crecer sus negocios.

Acceso restringido a mercados rentables

La infraestructura inadecuada, como las deficientes redes viales, limita la capacidad de los productores para vender sus productos y acceder a mercados más grandes. Orlando y Pollack (2000) enfatizan que muchas MYPE en América Latina operan en sectores de bajos márgenes con acceso restringido a los mercados formales, lo que dificulta su transición hacia oportunidades de mayor valor. Asimismo, Cherkos et al. (2018) encuentran que el desarrollo de infraestructura en Etiopía depende de fuertes compromisos políticos y legales por parte de los líderes gubernamentales, lo que subraya la importancia de los esfuerzos coordinados.

Los pequeños productores en el Perú enfrentan obstáculos a pesar del auge exportador de cultivos de alto valor agregado. Este éxito, impulsado por políticas públicas como la liberalización comercial y la inversión en riego, se ha concentrado en la costa. Las condiciones ambientales, los conflictos laborales y las brechas de infraestructura han limitado la participación de los pequeños agricultores de otras regiones del país.

Los desafíos para las MYPE también surgen debido a la baja o inconsistente calidad de los productos, la limitada demanda y las prácticas de precios injustas. De la Flor y Galinsky (2020) señalan que el tamaño de la parcela afecta significativamente los rendimientos agrícolas, siendo las fincas más grandes más productivas que las pequeñas. La pertenencia a cooperativas es otro factor crítico, ya que facilita el acceso a mercados internacionales e insumos modernos para las fincas pequeñas. Sin embargo, esta investigación también revela disparidades de productividad según la demografía de los agricultores, con los productores de mayor edad enfrentando dificultades para mantener rendimientos competitivos.

Características innatas de los emprendedores

Los rasgos de personalidad y los comportamientos, como la falta de motivación y el exceso de optimismo, pueden conducir a una toma de decisiones deficiente, afectando el éxito de las MYPE. Según Kasabov (2016), las dificultades empresariales en las zonas rurales no solo están

determinadas por los recursos, sino también por debilidades institucionales y actitudinales, como la aversión al riesgo y la excesiva dependencia del apoyo gubernamental.

Asimismo, Avolio et al. (2010) descubrieron que los resultados empresariales están influenciados por las características personales de los emprendedores en el Perú. En particular, hallaron que la dependencia de enfoques de prueba y error, así como la resistencia al cambio —a menudo debido a la falta de educación empresarial formal— impiden que los emprendedores innoven o adopten estrategias de crecimiento estructuradas.

Habilidades gerenciales y técnicas

La limitada experiencia gerencial, los bajos niveles de educación y la falta de habilidades técnicas limitan significativamente el potencial de crecimiento de las MYPE rurales. Hidalgo y Xiao (2022) destacan que la planificación inadecuada, la organización deficiente y la falta de control de procesos contribuyen a la estancación y al fracaso de las MYPE en el Perú. De manera similar, Navarathne (2023) observa que la formación gerencial insuficiente y la débil gestión operativa afectan negativamente la eficiencia y sostenibilidad de las pequeñas empresas en Sri Lanka.

Asimismo, Avolio et al. (2010) enfatizan que la ausencia de prácticas administrativas estructuradas y la insuficiente capacitación tanto de propietarios como de empleados restringen aún más la capacidad de las MYPE en Perú para lograr un crecimiento sostenido y éxito a largo plazo. Además, la falta de visión estratégica y de planificación empresarial formal constituye otra barrera importante para el éxito de las MYPE rurales.

Gyimah y Lussier (2021) enfatizan que los emprendedores rurales en economías emergentes carecen de una estrategia empresarial clara, lo que los lleva a depender en exceso de relaciones informales en lugar de seguir un plan estructurado. Esto limita aún más su capacidad para adaptarse a cambios en el mercado o asegurar financiamiento a largo plazo. De manera similar, Hidalgo y Xiao (2022) observan que muchas MYPEs en el Perú son dirigidas por emprendedores que carecen de conocimientos suficientes sobre tendencias del mercado y planificación estratégica, lo que resulta en estancamiento o eventual cierre del negocio.

Por otro lado, las malas prácticas contables también agravan las restricciones financieras al impedir que las MYPEs lleven el control de sus gastos, planifiquen sus inversiones y demuestren

su capacidad de pago ante instituciones financieras formales. Esta falta de habilidades básicas de contabilidad conduce a una toma de decisiones deficiente y dificulta la rentabilidad, lo que genera una alta discontinuidad empresarial (Endris & Kassegn, 2023; Muche, 2022).

Recursos naturales limitados

Finalmente, el cambio climático y la consecuente degradación ambiental representan desafíos significativos para las MYPEs rurales, particularmente en la agricultura y actividades relacionadas. Tabares et al. (2022) destacan que el cambio climático afecta la subsistencia de los emprendedores rurales al volver menos predecible la productividad agrícola y acelerar el declive de las actividades económicas tradicionales. En este línea, los autores enfatizan la necesidad de trabajar en la sostenibilidad de los emprendimientos rurales.

Asimismo, Miklian y Hoelscher (2020) sostienen que el Sur Global es particularmente vulnerable al cambio climático, ya que este amplifica las vulnerabilidades sociales, económicas e infraestructurales que enfrentan las MYPEs. Finalmente, Akinbami (2021) subraya que los desplazamientos inducidos por el cambio climático obligan a los emprendedores a abandonar sus negocios rurales, lo que conduce a una disminución de la actividad económica local.

III. ESTRATEGIA EMPÍRICA

Este estudio emplea un enfoque cualitativo y descriptivo para identificar los factores clave que impiden que los ERIs alcancen la consolidación en el mercado. Nuestro análisis incluye una evaluación diagnóstica y caracterización de los ERIs, utilizando múltiples fuentes de información y contrastando nuestros hallazgos con los aportes de actores clave y con la literatura existente sobre MYPEs.

Fuentes de información

Base de datos

Utilizamos una base de datos proveniente de una encuesta de ERIs realizada en 2023 por FONCODES en colaboración con Andes Resilientes al Cambio Climático⁵. Esta incluye una

⁵ El proyecto Andes Resilientes al Cambio Climático es una iniciativa regional promovida por la Sección Clima, Reducción del Riesgo de Desastres y Medio Ambiente de la Cooperación Internacional de Suiza - COSUDE, desde el Hub Regional Lima e implementada por el consorcio HELVETAS Swiss Intercooperation-Fundación Avina en Perú, Ecuador y Bolivia.

muestra de 110 ERIs de las carteras de Haku Wiñay 2020 y 2021. La muestra es geográficamente representativa de dos regiones, Cusco y Puno, que presentan algunas de las tasas de mortalidad empresarial más altas del país (23.8% y 27.0%, respectivamente), como se mencionó en la Sección II. Los ERIs encuestados operan en seis líneas de negocio diferentes: artesanía, agricultura, agroindustria, ganadería, forestal y acuicultura (ver **Tabla 1**).

Tabla 1. Número de ERIs por sector económico, en cifras

Región	Artesanía	Agricultura	Agroindustria	Ganadería	Forestal	Acuicultura	Total
Cusco	5	10	8	12	0	0	35
Puno	11	17	20	20	1	6	75
Total	16	27	28	32	1	6	110

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

La encuesta contiene más de 120 preguntas y está estructurada en torno a cuatro pilares principales, como se muestra en la **Tabla 2**: (i) factores contextuales de la comunidad, (ii) caracterización de los ERIs, (iii) medios de vida y actividades económicas, y (iv) percepciones de los usuarios y adopción de buenas prácticas. Esto facilita un análisis multidimensional de la sostenibilidad e impacto de los ERIs, permitiendo una comprensión matizada de los desafíos que enfrentan. Cada ERI de la muestra cuenta con un promedio de tres integrantes. La muestra también incluye información básica de cada uno de estos 333 miembros de ERIs (género, edad y nivel educativo alcanzado).

Tabla 2. Información disponible en la base de datos, por pilar

Pilar	Información disponible
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de agua y tierra en la comunidad • Riesgos de cambio climático y estrategias de mitigación • Condiciones de vida del hogar (sistemas de agua y saneamiento, número de habitaciones, materiales de la vivienda, energía, servicios de telecomunicaciones)
ERIs	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de ingresos, costos de producción, utilidades • Integración a mercados • Conocimiento y acceso al mercado financiero • Limitaciones en la cadena de valor
Medios de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano (estrategias de fortalecimiento de capacidades) • Capital social (asociaciones de productores) • Capital físico • Recursos naturales • Capital financiero
Percepciones y prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción con la capacitación y servicios de Haku Wiñay • Grado de adopción de planes de negocio de los ERIs • Prácticas contables (registro de ventas y producción) • Estrategia comercial y de ventas

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

Entrevistas y reuniones con expertos

Realizamos una reunión virtual con funcionarios de FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático, una organización socia clave que apoya a FONCODES en Puno y Cusco, con el fin de validar nuestras hipótesis. Este espacio colaborativo fue importante para poner a prueba recomendaciones preliminares de política y evaluar cada una en términos de rigurosidad técnica, viabilidad administrativa y soporte político. La lista de participantes se encuentra en el **Anexo 8**.

Posteriormente, para lograr un entendimiento más profundo del diseño, la implementación y las herramientas de monitoreo de Haku Wiñay en un contexto local, realizamos tres entrevistas individuales semiestructuradas con actores clave. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 40 minutos y se centró en áreas específicas relevantes para la implementación del programa, sus desafíos y oportunidades de mejora. La lista de entrevistados se encuentra en el **Anexo 8**.

Entrevistamos a representantes de FONCODES, incluyendo representantes de la Unidad de Gestión de Proyectos Productivos (UGPP) y de la Unidad de Planificación, Presupuesto y Modernización (UPPM). Estas discusiones brindaron información sobre los objetivos generales de Haku Wiñay, sus sistemas de monitoreo y evaluación, y el rol de la toma de decisiones institucionales en la superación de desafíos.

Asimismo, las entrevistas con representantes de las Unidades Territoriales nos ayudaron a comprender las diferencias regionales en las actividades económicas y las limitaciones geográficas que influyen en la implementación del programa, así como las adaptaciones locales en su diseño. En todas las entrevistas exploramos los procesos de recolección de datos y monitoreo de Haku Wiñay, el grado de influencia de los actores en la resolución de problemas y las áreas potenciales de mejora en la política.

Revisión documental

Revisamos documentos, informes y estudios de caso de FONCODES disponibles públicamente para comprender el diseño e implementación de Haku Wiñay. Esto incluyó el análisis de la estructura del programa, los actores involucrados, los criterios de selección y el enfoque de monitoreo y evaluación. Estos materiales nos permitieron establecer un marco sólido para

nuestro estudio y situar nuestro análisis dentro del contexto más amplio de los objetivos y el marco operativo del programa.

Además, incorporamos los aportes de un informe interno proporcionado por nuestros clientes, elaborado por Elguera et al. (2023). Este informe no publicado ofrece un diagnóstico detallado de 110 ERIs encuestados en las regiones de Puno y Cusco. Incluye citas y transcripciones parciales de entrevistas con participantes de Haku Wiñay, así como hallazgos de reuniones con expertos y grupos focales. Estos insumos ayudaron a respaldar y profundizar nuestras conclusiones.

Metodología

Empleamos un enfoque cualitativo para analizar los factores subyacentes que afectan la sostenibilidad de largo plazo de los ERIs. A partir de la base de datos de encuestas, entrevistas e informes del cliente, recopilamos información sobre las condiciones económicas locales, los retos empresariales, el bienestar de los hogares y la adopción de prácticas de negocio. Al sintetizar estas narrativas, identificamos barreras clave para la consolidación empresarial y evaluamos determinantes críticos del éxito del programa, incluyendo el acceso a mercados, las restricciones financieras, la disponibilidad de recursos naturales, la capacidad de gestión empresarial y las limitaciones de infraestructura. Si bien esta metodología no establece relaciones causales, proporciona una comprensión detallada de la efectividad del programa e identifica áreas para el perfeccionamiento de la política.

Limitaciones

Inicialmente, nuestro objetivo era realizar una evaluación de impacto retrospectiva para analizar la efectividad de Haku Wiñay con un enfoque en las barreras de sostenibilidad de los ERIs. Nuestra estrategia contemplaba utilizar un enfoque de Diferencias en Diferencias (DiD) para comparar los cambios en resultados clave entre usuarios del programa y no participantes. Esto nos habría permitido estimar el impacto causal del programa al analizar datos antes y después de su implementación, controlando al mismo tiempo las diferencias de línea de base.

Sin embargo, inconsistencias en los datos de ingresos de los ERIs (alta variabilidad) y la ausencia de información plantearon dificultades para obtener comparaciones significativas y conclusiones confiables (ver **Anexo 9**). Desafortunadamente, no se contaba con variables alternativas en el

momento de este estudio para medir la rentabilidad o los resultados económicos (por ejemplo, registros de productividad o de gastos), lo que limitó aún más la viabilidad de una evaluación de impacto cuantitativa.

IV. ANÁLISIS

En esta sección presentamos (i) una descripción detallada de la implementación de Haku Wiñay y de sus actores, y (ii) una discusión sobre las causas raíz de las altas tasas de cierre entre los ERIs de Haku Wiñay, derivada de la literatura y validada a través del análisis de datos y entrevistas con actores clave.

Descripción de Haku Wiñay

¿Cómo opera el programa?

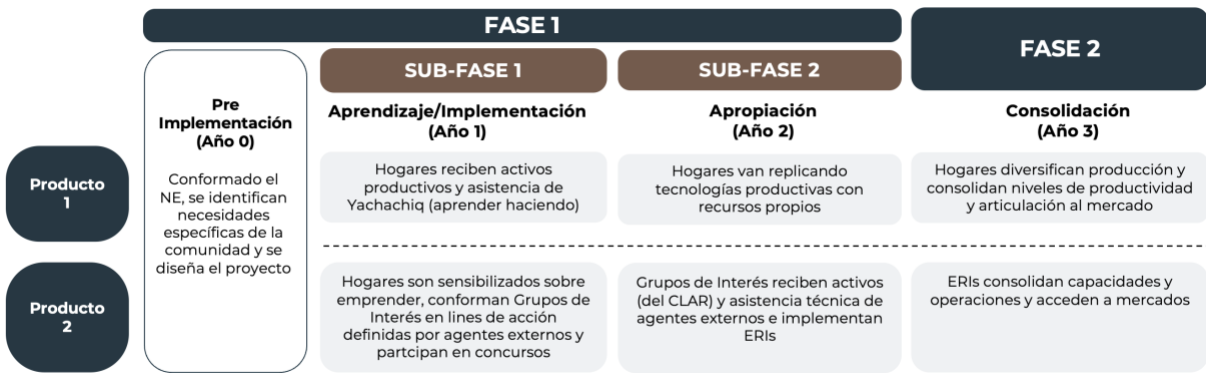
Haku Wiñay se fundamenta en los principios de transferencia de conocimientos, aprendizaje práctico (aprender haciendo o *learning by doing*) y toma de decisiones comunitarias. Empodera a los participantes mediante capacitación técnica y fortalecimiento de capacidades, asegurando al mismo tiempo que las comunidades locales desempeñen un rol activo en la planificación e implementación. Aunque FONCODES brinda supervisión y regulación, el programa sigue un enfoque participativo y basado en la demanda que coloca a los usuarios finales en el centro de la toma de decisiones.

El modelo depende de los Núcleos Ejecutores, que son grupos autoorganizados de aproximadamente 400 hogares por distrito⁶. Cada Núcleo tiene personería jurídica y está gobernado por un órgano representativo compuesto por miembros de la comunidad y funcionarios públicos de las municipalidades distritales. Los Núcleos Ejecutores son responsables de gestionar el proyecto, administrar fondos y contratar personal. Al descentralizar la implementación, este modelo fomenta que las comunidades se apropien de la intervención, promoviendo la participación de los usuarios, la veeduría social y una gestión eficiente de los recursos.

⁶ En 2023, se conformaron 91 Núcleos Ejecutores a nivel nacional, que incluyeron a más de 36 mil hogares.

El programa sigue un enfoque por fases durante tres años (ver **Figura 4**), lo que permite que los hogares aprendan progresivamente, apliquen, adopten y consoliden prácticas productivas y empresariales. Cada Núcleo Ejecutor recibe en promedio USD 671.3 mil (o PEN 2.46 millones) para llevar a cabo todas las actividades planificadas durante todas las etapas del programa (FONCODES, 2024). De manera equivalente, se invierte aproximadamente USD 1,700 por hogar a lo largo de tres años⁷.

Figura 4. Etapas de Haku Wiñay



Fuente: FONCODES (2021c). Elaboración propia de las autoras.

Haku Wiñay inicia con una etapa de preimplementación diseñada para alinear las actividades con las prioridades locales. Durante esta fase, se firma un convenio tripartito entre FONCODES, las municipalidades y los Núcleos Ejecutores. Posteriormente, las comunidades realizan un diagnóstico rural participativo⁸ para identificar sus necesidades, definir prioridades y elaborar un plan de proyecto. Esto garantiza que las intervenciones del programa estén basadas en la demanda y respondan a las condiciones socioeconómicas y ambientales locales.

Una vez que comienza la implementación, el programa entrega dos productos principales. El *Producto 1* se centra en mejorar los sistemas de producción agrícola y las condiciones de vida

⁷ Del presupuesto total asignado a Haku Wiñay, generalmente el 25% se destina al Producto 2. De este monto, en promedio, el 20% se asigna a la promoción de espacios locales de intercambio comercial.

⁸ Un diagnóstico rural participativo es una técnica colaborativa que recopila las necesidades de cada hogar de la comunidad. Incluye información sobre contexto socioeconómico, necesidades, desafíos y oportunidades de la comunidad. Esto permite a los diseñadores e implementadores identificar líneas de intervención para cada Núcleo Ejecutor. El informe de la evaluación es posteriormente traducido por un Formador de Proyectos en una propuesta de proyecto a tres años (o ficha técnica).

mediante asistencia técnica y capacitación. Los hogares también reciben activos productivos como módulos de ganadería, sistemas de riego y otras herramientas agrícolas, además de orientación por parte de los Yachachiqs (capacitadores locales), quienes brindan instrucción práctica (ver **Figura 5**).

Figura 5. Activos y capacitación provistos por producto

	Producto 1	Producto 2
Meta	Los hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas.	La población rural en economías de subsistencia recibe asistencia técnica, capacitación y un portafolio de activos para la gestión de emprendimientos rurales.
Activos productivos	<ul style="list-style-type: none"> Módulos de riego técnico (mangueras, aspersores, trípodes, tubos, entre otros). Parcelas demostrativas para cultivos con semillas de calidad. Huertos familiares con semillas. Parcelas para el cultivo de pastos asociados. Parcelas agroforestales. Módulos para la crianza de animales menores (incluyendo jaulas para cuyes y/o gallinas) y módulos de crianza de peces. Activos orientados a mejorar las condiciones de vida, tales como cocinas mejoradas, módulos de agua saludable y otras mejoras en los espacios de vivienda. 	<ul style="list-style-type: none"> Los ERIs reciben equipos pequeños o insumos, dependiendo de su tipo y línea de negocio (insumos, herramientas, equipos, ganado, maquinaria, entre otros) para operar. Esto constituye una especie de "capital semilla".
Asistencia técnica y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia productiva/técnica en prácticas agrícolas sostenibles. Módulos de educación financiera. Asistencia y capacitación enfocada en mejoras de vivienda saludable, incluyendo orientación sobre organización del hogar, prácticas saludables como el lavado de manos y la cocina saludable, diseño de la vivienda y manejo de residuos sólidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia en el desarrollo de perfiles de negocio y participación en concursos de planes de negocio (<i>pitch competitions</i>). Asistencia técnica a los ERIs adaptada a la línea de negocio en temas técnicos, económicos y comerciales. La capacitación incluye finanzas básicas de negocios, servicios comerciales (certificación, formalización) e integración a mercados. Capacitación y asistencia técnica para que los usuarios puedan integrarse a organizaciones de productores con productos competitivos.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> Materiales de capacitación como rotafolios, manuales, guías, plantillas, calendarios de producción y programas radiales, entre otros, para apoyar el trabajo de los agentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Los módulos de educación financiera incluyen contenido sobre las ventajas de los servicios financieros, adaptado a las actividades económicas de los ERIs. Organización de espacios locales de intercambio comercial (ferias, eventos de comercialización).

Fuente: FONCODES (2021c). Elaboración propia de las autoras.

El *Producto 2* apoya la creación y el crecimiento de los ERIs. En grupos de cuatro personas y basados en actividades económicas comunes, los participantes conforman Grupos de Interés. Con apoyo de Agentes Externos, elaboran planes de negocio y participan en concursos de emprendimientos liderados por las municipalidades. Las propuestas ganadoras obtienen financiamiento para implementar nuevos ERIs o escalar operaciones existentes. Los ERIs reciben además capacitación en educación financiera, gestión empresarial y estrategias comerciales.

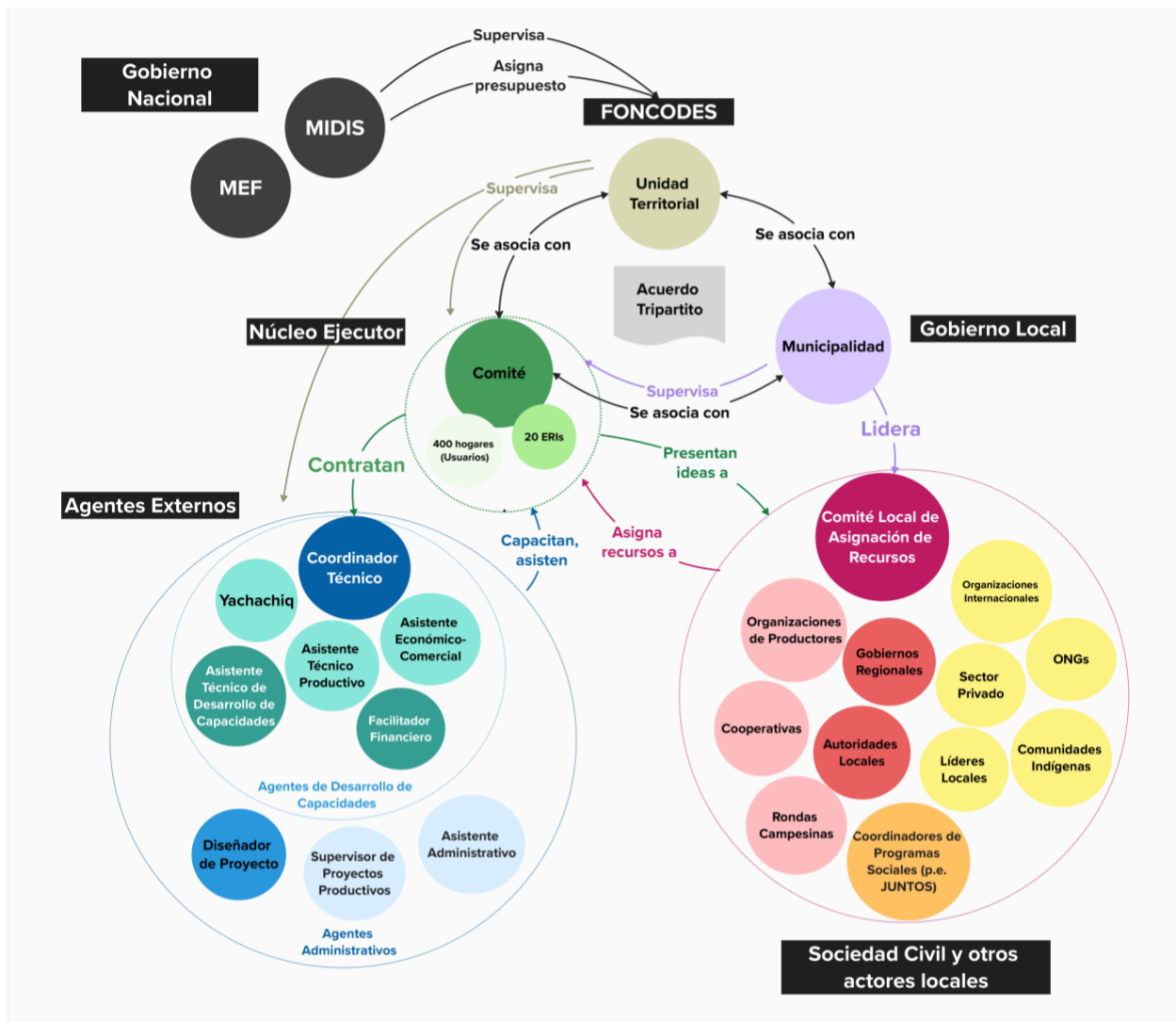
La fase final del programa se orienta a fortalecer la capacidad productiva de los ERIs, mejorar la calidad de sus productos y facilitar la integración a mercados. Las municipalidades cumplen un rol fundamental en este proceso organizando ferias comerciales, brindando a los ERIs oportunidades para exhibir y vender sus productos, al mismo tiempo que se generan vínculos con redes comerciales más amplias. Esto busca apoyar la transición de actividades de

subsistencia hacia emprendimientos económicamente sostenibles, contribuyendo en última instancia a la inclusión económica de largo plazo y a la reducción de la pobreza.

¿Quiénes participan?

Haku Wiñay involucra a una amplia gama de actores que operan a nivel nacional, regional y local. Como iniciativa impulsada por la comunidad, su efectividad depende de la interacción coordinada entre estos actores, incluyendo FONCODES, gobiernos locales, usuarios finales, agentes externos y otros actores clave (ver **Figura 6**). Nuestro análisis de actores se presenta en el **Anexo 10**.

Figura 6. Mapa de actores de Haku Wiñay



Fuente: Elaboración propia de las autoras.

FONCODES es el organismo rector principal, responsable del diseño, supervisión y éxito general de Haku Wiñay. Como agencia líder, coordina con otros actores del ecosistema para mantener la alineación con los objetivos del programa. Dentro de FONCODES, tanto las unidades de soporte (UGPP y UPPM) como los equipos regionales de primera línea, las *Unidades Territoriales*, colaboran en la supervisión de las operaciones del programa en diversas regiones.

Los *gobiernos locales*, en particular las municipalidades distritales, actúan como intermediarios que integran a Haku Wiñay dentro de los planes de desarrollo municipal. Sus principales aportes incluyen apoyo logístico, recursos no monetarios (por ejemplo, provisión de espacios físicos para reuniones periódicas) y la facilitación del acceso a mercados para los ERIs (por ejemplo, organización de ferias comerciales, articulación con otros proyectos de la municipalidad). Los gobiernos locales también participan en los Núcleos Ejecutores desempeñando funciones de Fiscalización. Además, supervisan los Comités Locales de Asignación de Recursos, que distribuyen financiamiento a los ERIs a través de concursos de emprendimientos. Estas responsabilidades se formalizan en convenios firmados con los Núcleos Ejecutores y FONCODES.

Los *usuarios finales*, principalmente miembros de los ERIs, son los beneficiarios directos del programa. Participan en capacitaciones, reciben activos productivos y aplican las habilidades desarrolladas para establecer y expandir sus negocios rurales. Por su parte, los *Agentes Externos*, contratados por los Núcleos Ejecutores, aportan conocimiento técnico y apoyo en desarrollo empresarial y fortalecimiento de capacidades. Este grupo incluye a los Yachachiqs (capacitadores locales), Coordinadores Técnicos, Formuladores de Proyectos y Agentes Técnicos. Estos agentes contribuyen en la entrega de capacitaciones, la vinculación comunitaria y el seguimiento de resultados.

Otros actores relevantes incluyen la *sociedad civil y otros actores locales*, como organizaciones de productores, cooperativas, rondas campesinas, ONGs, gobiernos regionales, instituciones microfinancieras y entidades del sector privado, que fomentan la participación comunitaria y la rendición de cuentas. Su participación ayuda a movilizar recursos locales adicionales, fortalecer la creación de redes empresariales y consolidar la legitimidad del programa a nivel comunitario.

Finalmente, el *Gobierno Nacional* asegura que Haku Wiñay se alinee con estrategias más amplias. Instituciones como el MIDIS y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) establecen prioridades nacionales, asignan presupuestos, supervisan el cumplimiento normativo y miden el impacto del programa.

¿Quiénes pueden participar?

La participación en el programa requiere cumplir con los criterios de elegibilidad de FONCODES y un compromiso voluntario por parte de los usuarios. FONCODES prioriza a comunidades rurales pequeñas con tasas de pobreza superiores al 40%, poniendo énfasis en las poblaciones más vulnerables. De acuerdo con FONCODES (2021c), la elegibilidad depende de: factores geográficos (distancia de las ciudades principales, accesibilidad física), similitudes en las actividades productivas y condiciones socioeconómicas (conectividad, acceso a mercados, recursos naturales). Una vez seleccionados, los hogares deben demostrar disposición para adoptar tecnologías productivas y participar activamente en actividades de emprendimiento para calificar al programa.

¿Cómo se monitorea y evalúa el programa?

Haku Wiñay cuenta con un sistema estructurado de monitoreo que involucra distintos niveles de supervisión. A nivel general, las Unidades Territoriales y las municipalidades supervisan, monitorean y aprueban activamente las actividades del proyecto para garantizar la rendición de cuentas. A nivel comunitario, los Yachachiqs registran la ejecución del programa recopilando información a nivel de hogar de manera quincenal. Estos registros se utilizan principalmente para dar seguimiento a la implementación del programa y al gasto público, más que a los resultados. Esta información se almacena en un sistema móvil de datos⁹, que sirve como repositorio central para el monitoreo del programa.

Además, los Núcleos Ejecutores contratan Supervisores de Proyectos Productivos, quienes supervisan la ejecución de las actividades y el cumplimiento de las directrices del programa. Otros actores involucrados incluyen a los Coordinadores Técnicos, que elaboran informes mensuales de desempeño para los representantes de los Núcleos Ejecutores. Paralelamente,

⁹ El sistema utilizado para el monitoreo se denomina “Sistema de Gestión de Proyectos Productivos” o SGP (ver Anexo 11).

otros agentes externos (facilitadores y asistentes técnicos) también presentan informes mensuales de avance al Núcleo Ejecutor sobre la implementación de actividades.

A nivel nacional, la oficina central de FONCODES supervisa el cumplimiento de las metas y resultados del programa a través de la UGPP, que da seguimiento al cumplimiento de actividades y entregables. El programa también utiliza un panel de control centralizado para monitorear el progreso, incorporando indicadores sobre ejecución de actividades y resultados de cada componente (ver **Figura 7**). No obstante, aunque el diseño del programa contempla indicadores de resultados, en la práctica no se lleva un seguimiento sistemático del desempeño empresarial, la generación de ingresos o los niveles de producción más allá de la intervención.

Figura 7. Tablero de control de Haku Wiñay

Productos	Resultados		
	Inmediatos	Intermedios	Final
<p>Producto 1: Los hogares rurales en economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> % de hogares que han concluido la asistencia técnica en la fase de implementación de módulos demostrativos. % de hogares que han concluido la asistencia técnica en la fase de adopción de tecnologías productivas. % de usuarios que han concluido el refuerzo de la asistencia técnica para consolidar capacidades técnicas. % de hogares que han concluido la organización de su vivienda productiva. <p>Producto 2: La población rural en economías de subsistencia recibe asistencia técnica, capacitación y portafolio de activos para la gestión de emprendimientos rurales.</p> <ul style="list-style-type: none"> % de ERIs que han concluido la asistencia técnica y recibido activos para la gestión de emprendimientos rurales. N.º de hogares que conforman ERIs y que han concluido la asistencia técnica y recibido activos para la gestión de emprendimientos rurales. 	<p>Los hogares rurales en economías de subsistencia mejoran la producción y productividad de sus sistemas agrícolas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Variación en el valor bruto de la producción. % de hogares que incrementan el valor bruto de la producción. % de hogares que incrementan la productividad en los principales productos. <p>Grupos de hogares en economías de subsistencia mantienen a los ERIs en operación después de la implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> % de ERIs en operación después de concluir el segundo año del proyecto. % de hogares que conforman ERIs en operación después de concluir el segundo año del proyecto (del número total de hogares que iniciaron ERIs). 	<p>Los hogares rurales en economías de subsistencia incrementan su disponibilidad de productos para mejorar el autoconsumo y destinar excedentes a los mercados locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> % de hogares rurales que incrementan el valor real del autoconsumo. Variación (en cantidad y porcentaje) del valor bruto de la producción agrícola destinada al autoconsumo. % de hogares rurales que incrementan el valor real de las ventas. Variación (en cantidad y porcentaje) del valor bruto de la producción agrícola destinada a la venta. <p>Grupos de hogares que gestionan ERIs acceden a nichos de mercado con oportunidades de posicionamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> % de hogares rurales que han tenido acceso a espacios de intercambio comercial. % de ERIs que han tenido acceso a espacios de intercambio comercial. 	<p>Contribuir a la inclusión económica de los hogares rurales en economías de subsistencia</p> <ul style="list-style-type: none"> Percentual variation of average total annual monetary income per capita of rural households that live in communities intervened Percentual variation of real income per capita from income generated by ERIs

Fuente: FONCODES (2020b). Elaboración propia de las autoras.

Hasta 2017, el programa carecía de indicadores de desempeño y dependía de información a nivel nacional de hogares para estimar resultados (mediante la Encuesta Nacional de Hogares¹⁰).

Según el MEF (2018), aunque se planificó recolectar datos a nivel de hogar y de negocio, este sistema aún estaba en fase de validación en ese momento. Hoy en día, los datos de resultados,

¹⁰ La Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) es administrada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

como ingresos o niveles de producción, todavía no se recolectan, lo que dificulta evaluar el impacto económico del programa.

Los estudios de impacto son realizados por la UPPM de FONCODES en colaboración con evaluadores externos. Estas evaluaciones se centran en muestras de ERIs y se subcontratan a evaluadores externos, quienes recopilan información al inicio (como línea de base) y al final del proyecto. Además, no existe seguimiento posterior a la finalización de la participación, lo que limita la capacidad de evaluar los resultados de largo plazo.

“El monitoreo se realiza observando las actividades y el cumplimiento de tareas, en lugar de enfocarse únicamente en la estimación de resultados, lo cual suele abordarse mediante la evaluación [...] es importante considerar el monitoreo y la evaluación como procesos complementarios y no como entidades separadas”

– Representante de FONCODES

¿Qué dice la evidencia sobre el programa?

La literatura existente destaca el impacto de Haku Wiñay en el bienestar de los hogares; sin embargo, existe investigación limitada sobre la consolidación de los ERIs. Algunos estudios muestran que el programa ha contribuido a incrementar los ingresos de los hogares y la producción agrícola. MIDIS (2015) encontró que, después de un año de intervención, los participantes tenían mayores ingresos y gasto per cápita en comparación con los no participantes. Los hogares también producían y vendían más bienes agrícolas, probablemente beneficiándose de la capacitación técnica y los recursos del programa.

Escobal y Ponce (2016) también hallaron un crecimiento de ingresos en los hogares, especialmente en actividades agrícolas y ganaderas, con incrementos menores en artesanía y servicios. Aquellos que recibieron más apoyo o ganaron concursos de emprendimiento experimentaron las mayores mejoras, alejándose del trabajo asalariado fuera de sus chacras. Los participantes valoraron la capacitación y el apoyo empresarial de Haku Wiñay, sintiéndose más seguros en su labor. Sin embargo, el requisito de formar grupos de interés para los concursos resultó desafiante, pues problemas de confianza y comportamientos oportunistas a veces lo dificultaron.

Los autores estiman un crecimiento promedio del 45% en el valor de los activos de los hogares, aunque no atribuible enteramente al programa. Como parte de un análisis costo-beneficio, las ganancias anuales de ingreso promediaron PEN 910 por hogar, mientras que el costo total por participante fue de PEN 2,691, lo que indica un buen retorno de la inversión (superior al 9% de referencia para fondos públicos bajo estimaciones conservadoras).

En cuanto a inclusión financiera, un 14% más de hogares comenzaron a ahorrar en instituciones formales gracias al programa. Persisten retos en la coordinación entre distintas unidades de gestión, la adaptación a condiciones locales y el acceso al financiamiento por parte de los hogares. El programa ha contribuido al incremento de ingresos y al fortalecimiento de capacidades, pero sostener estos beneficios en el tiempo requiere apoyo continuo.

Al año siguiente, FONCODES (2021) encontró que los ERIs duraban más que otros pequeños emprendimientos rurales, con una supervivencia promedio de 22.5 meses. Además, el 33% de los participantes en ERIs recibió financiamiento de concursos, adoptando con éxito tecnologías de producción mejoradas. El estudio muestra que muchos ERIs enfrentan altos costos de transporte, dificultades para llegar a clientes y conocimiento limitado sobre cómo expandir sus ventas. El éxito de los ERIs depende de factores externos, como incentivos financieros y calidad de los productos. Sin conexiones de mercado más sólidas y apoyo adicional, muchos ERIs podrían no crecer o sobrevivir en el largo plazo.

Otros estudios no encuentran impactos significativos de Haku Wiñay. Por ejemplo, una evaluación posterior de Meléndez (2020) mostró un aumento no significativo en el ingreso total de los hogares y un incremento mínimo en el valor de la producción agrícola para la venta, a pesar de mejoras en acceso a riego y uso de semillas mejoradas. Esto genera preguntas sobre el impacto económico de largo plazo del programa y sobre si se necesita apoyo adicional para que los usuarios mantengan y expandan sus avances. En relación con los ERIs, el mismo informe resalta efectos positivos en los hogares que participan en ellos, particularmente aquellos cercanos a carreteras nacionales que facilitan el acceso a mercados.

Más allá de los impactos económicos, MIDIS (2016) encontró que, si bien muchas familias sentían que su situación económica había mejorado, algunas no tenían claridad sobre los

objetivos exactos del programa. Además, la coordinación entre programas gubernamentales solía ser débil, generando ineficiencias. En específico, los autores señalan una superposición entre Haku Wiñay y el programa JUNTOS, que podría haber funcionado de manera más integrada para brindar un apoyo más efectivo.

Otro aspecto señalado por el informe se relaciona con los criterios de elegibilidad, ya que algunos usuarios de familias en situación de mayor pobreza reportaron haber sido excluidos por no contar con los activos necesarios para participar (por ejemplo, propiedad de tierras). Esto sugiere que el programa requiere una mejor comunicación, coordinación y flexibilidad para asegurar cobertura de las personas más vulnerables.

Las causas raíz de las altas tasa de cierre de MYPEs rurales

El análisis de la literatura reveló que las altas tasas de cierre de las MYPEs se originan en factores estructurales, financieros, técnicos y conductuales, tal como se resume en la **Figura 8**. De manera similar, nuestro análisis de Haku Wiñay indica que los ERI en Cusco y Puno enfrentan muchos de los mismos problemas que las MYPEs descritas en la literatura. En particular, los emprendedores de Haku Wiñay reportan que las barreras que enfrentan están concentradas en las etapas de adquisición de insumos, procesamiento y comercialización (ver **Anexo 12**).

Una de las principales restricciones es el **acceso al mercado de crédito**, lo que impide que las MYPEs rurales escalen sus operaciones. La lógica es sencilla: sin crédito, los negocios no pueden invertir en mejores insumos, tecnología o expansión, lo que en última instancia frena su crecimiento y aumenta su vulnerabilidad a los choques externos. Por el lado de la oferta, la baja presencia de instituciones financieras en las zonas rurales y la falta de productos financieros adaptados a las necesidades emprendedoras restringen de manera significativa la disponibilidad de crédito. Por el lado de la demanda, los altos costos de capital, la falta de garantías y la autoexclusión por miedo al rechazo o por aversión al riesgo (temor al endeudamiento) limitan aún más el acceso al financiamiento.

Figura 8. Causas raíz de las altas tasas de cierre de las MYPEs (diagrama de Ishikawa)



Fuente: Elaboración propia de las autoras.

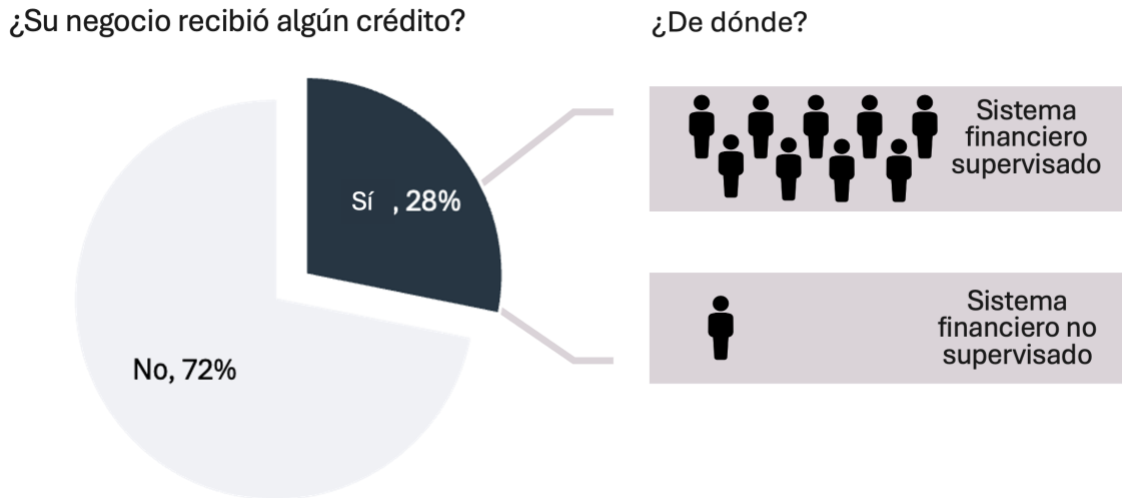
Si bien este problema sigue siendo relevante en el caso de Haku Wiñay, el bajo nivel de desarrollo empresarial y la ausencia de mercados rentables para sus productos sugieren que la baja demanda de crédito puede ser una restricción más apremiante que la falta de oferta. Solo el 8% de los ERIs reportan el acceso financiero como una restricción al momento de adquirir insumos para la producción (ver **Anexo 13**).

Los datos muestran que solo el 28% de los ERIs tienen actualmente algún tipo de crédito; sin embargo, si las barreras financieras fueran el principal desafío, esperaríamos una mayor dependencia de mecanismos informales (por ejemplo, préstamos familiares o redes comunitarias de ahorro). No obstante, 9 de cada 10 emprendedores que acceden a crédito lo hacen a través de instituciones financieras formales (ver **Figura 9**), lo que sugiere que la demanda de crédito en sí misma podría estar limitada, más que restringida principalmente por exclusión financiera.

Otra posible causa raíz es el **acceso restringido a mercados rentables**. La literatura sugiere que las MYPEs rurales operan con baja productividad y deficiente calidad de producto, lo que limita su demanda y su capacidad de competir. Si bien algunos ERIs reconocen que su producción se

ve afectada por contar con áreas reducidas de cultivo (10%), bajos rendimientos (18%) y baja calidad de productos (16%), esto no parece ser un problema generalizado. Casi todos los ERIs reportan que sus productos son ampliamente aceptados en el mercado, con un 85% confirmando la calidad como un atributo clave (ver **Anexo 14**).

Figura 9. Acceso a crédito y fuentes de financiamiento de los ERIs



Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

La evidencia sobre el programa confirma que uno de los mayores impactos en las operaciones de un ERI es la mejora en la calidad de la producción (MIDIS, 2016). Asimismo, a partir de entrevistas con funcionarios de FONCODES, la calidad de la producción podría no ser la restricción principal de acceso, sino la falta de espacios comerciales e infraestructura, lo que obliga a los ERIs a detener temporalmente su producción para evitar pérdidas en el siguiente ciclo productivo. Esto se ilustra en la siguiente afirmación:

“Cada año, [los ERIs] se vuelven más eficientes y aumentan su producción, pero luego [la productividad] disminuye... [los ERIs se preguntan], “¿Por qué debería producir una gran cantidad de bienes si no existe un mercado para ellos?” En otras palabras, “¿Qué haré con esos productos si no puedo venderlos?” [Los productos no vendidos] pueden malograrse y los precios pueden caer [...] no hay forma de canalizar esa producción [hacia los mercados], por lo que reducen su producción a un nivel que no necesariamente corresponde al nivel previo al inicio del proyecto [...] observamos un aumento significativo en el autoconsumo”

– Representante de FONCODES

La falta de infraestructura física, como caminos y centros de almacenamiento, constituye una de las principales barreras para las MYPEs rurales, ya que estas brechas aumentan los costos de transacción e impiden el acceso a mercados nuevos y más grandes. Uno de cada tres ERIs considera que los altos costos de transporte son una de las principales barreras al adquirir insumos (reduciendo sus ganancias), y el 50% de los ERIs considera el transporte (acceso, equipamiento, costo) como una restricción clave en la etapa de comercialización (ver **Anexo 12**).

Las evaluaciones de programas de emprendimiento rural han mostrado que, sin apoyo del gobierno para facilitar la articulación comercial, las empresas tienen dificultades para escalar, reduciendo su potencial económico de largo plazo. Las municipalidades cumplen un papel crucial en el acceso a mercados de los ERIs, ya que una de sus funciones dentro del programa es organizar ferias donde los ERIs puedan vender sus productos y ampliar sus redes.

“Donde [los ERIs] han crecido, es porque todas las partes están activamente involucradas. Cuando el proyecto depende únicamente de FONCODES [...], funciona, pero no de manera óptima. Los resultados más efectivos ocurren cuando vemos un liderazgo sólido del gobierno local, donde dicen: ‘Esto es mío’”

– Representante de FONCODES

Aunque el rol de la municipalidad parece crucial, mientras el 91% de los ERIs reporta haber participado en ferias, solo el 39% lo hizo en ferias organizadas por su municipalidad (ver **Anexo 14**). Además, solo el 21% de los ERIs reporta utilizar los mercados locales como uno de sus canales de comercialización, siendo más dependientes de pedidos directos (59%), ventas en su propio local (57%) e intermediarios (36%).

“Las municipalidades no tienen un rol [efectivo] [tenemos convenios formales], pero eso no se traduce en nada. Pienso que las municipalidades deberían tener claramente un rol en la promoción de la acción económica y la equidad social”

– Representante de FONCODES

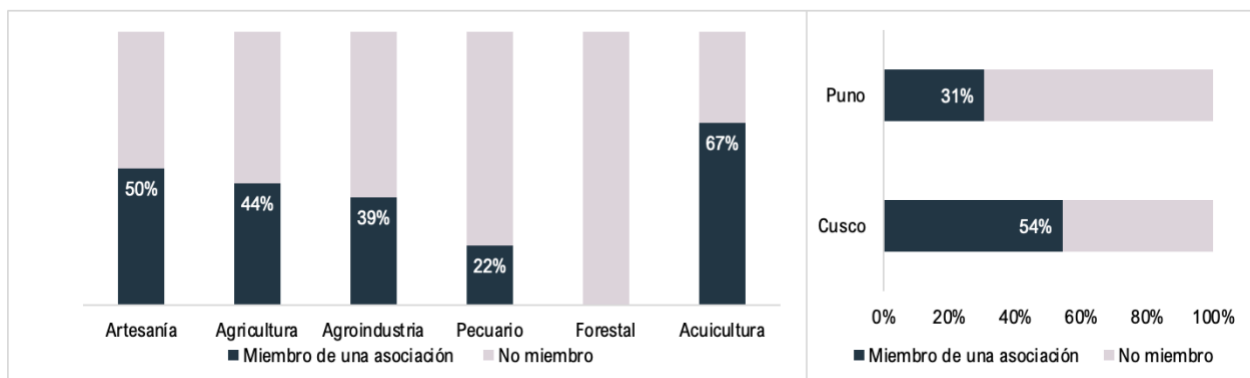
“[Los ERIs] ya saben que [pueden] producir más y mejor... el problema es que [quedan] en manos de otros actores, por lo que [su] capacidad y agencia se vuelven muy limitadas porque no hay canales, no hay otros actores... las municipalidades los miran [pero no actúan], [...] el proyecto no está articulado”

– Representante de FONCODES

La falta de membresía en cooperativas y la informalidad representan barreras significativas para acceder a mercados rentables. Ser miembro de una cooperativa puede ayudar a reducir costos de transacción, mejorar el acceso a capital de trabajo y nuevas tecnologías, y expandir redes empresariales. Sin embargo, solo el 38% de los ERIs forma parte de una asociación, lo que evidencia una brecha en la participación formal.

La afiliación a cooperativas es más común en Cusco que en Puno, y los ERIs dedicados a la ganadería tienen las tasas más bajas de asociación (22%), lo que los hace los más desconectados de los beneficios potenciales del mercado (ver **Figura 10**). Además, menos del 5% de los ERIs están inscritos en registros públicos, el 26% cuenta con algún tipo de registro (por ejemplo, RUC) y ninguno tiene licencia de funcionamiento, lo que dificulta aún más el acceso a mercados formales (ver **Anexo 14**).

Figura 10. Indicadores de asociatividad de los ERIs, por línea de negocio y región (en porcentaje)



Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

Las **restricciones relacionadas con recursos naturales** representan otra barrera estructural para la sostenibilidad de largo plazo de los ERIs. Los bajos rendimientos de producción se atribuyen al cambio climático y a la imprevisibilidad del clima, ya que los ERIs reportan estar afectados por sequías (93%) y heladas (96%), lo que subraya la necesidad de fortalecer aún más los esfuerzos de adaptación. Además, el análisis mostró que uno de los problemas más críticos para las MYPEs rurales es el acceso limitado a recursos hídricos, dado que el 72% de los emprendedores encuestados afirmó no tener suficiente agua para llevar a cabo sus actividades (ver **Anexo 15**).

"En las tierras que tienen riego sí tenemos buena producción, pero en las tierras que no cuentan con riego dependemos de las lluvias. Como no hay lluvia o hay muy poca, fracasamos [...]"

– ERI de Puno, obtenido de Elguera et al. (2023)

De hecho, emprendedores de Cusco y Puno coincidieron en que la escasez de agua era su principal restricción en las fases de adquisición de insumos y producción. Actualmente, solo 4 de cada 10 MYPEs cuentan con más de una fuente de abastecimiento de agua, y la mayoría depende en gran medida de manantiales y pozos. Sin embargo, debido al cambio climático, los ERIs han observado que los manantiales naturales se han secado (57%) o están en proceso de secarse (49%) en los últimos 10 años. Además, estar conectados a una red pública no sería suficiente, ya que de los 34 ERIs conectados a ella, 29 también utilizan otras fuentes de abastecimiento (ver **Anexo 15**). Estos desafíos reflejan tendencias más amplias en el desarrollo del emprendimiento rural, donde los riesgos ambientales juegan un papel importante en limitar la viabilidad de largo plazo.

Más allá de estas restricciones externas, las **características innatas de los emprendedores** también influyen en la limitada consolidación empresarial. Los sesgos de comportamiento, incluida la aversión al riesgo, llevan a decisiones conservadoras que impiden a las empresas asumir riesgos estratégicos que podrían generar mayor rentabilidad. De manera similar, la falta de motivación o esfuerzo debido a dificultades externas, como la pobreza persistente y la incertidumbre, reduce aún más la iniciativa emprendedora.

Dado que el alcance de Haku Wiñay no incluye directamente la modificación de comportamientos, sus datos carecen de información específica para validar esta hipótesis. Sin embargo, la

evidencia disponible sugiere que es poco probable que esta sea una de las principales restricciones, ya que el 62% de los emprendedores señaló que su principal motivación para unirse a Haku Wiñay fue fortalecer sus negocios e incrementar el ingreso familiar.

Si bien la validez de los datos autodeclarados está en discusión (ver **Anexo 9**), las tendencias muestran al menos un incremento en los ingresos, lo que podría reflejar esfuerzos positivos de los usuarios. Además, los ERIs que accedieron a crédito reportaron haber utilizado el dinero para financiar capital de trabajo, equipamiento y mejoras en sus instalaciones, lo que demuestra un deseo de crecer (ver **Anexo 13**).

El **capital gerencial y las habilidades técnicas** se encuentran entre los predictores más importantes del éxito empresarial. Los bajos niveles de educación y las débiles capacidades emprendedoras dificultan el uso eficiente de recursos y la planificación. A su vez, el conocimiento limitado sobre el uso de equipos y tecnologías impide la innovación, reduciendo la competitividad. Aunque los emprendedores de Puno presentan niveles educativos relativamente más altos que los de Cusco, en general parecen tener un logro educativo inferior al promedio peruano, incluso considerando los referentes regionales (ver **Anexo 16**). Una explicación posible podría relacionarse con que la edad promedio del emprendedor es de 47 años, reflejando las menores oportunidades educativas de su generación.

La falta de habilidades técnicas reduce la capacidad de las MYPEs para mejorar la productividad y la eficiencia. Haku Wiñay aborda este problema con programas de capacitación técnica adaptados. Sin embargo, incluso después de egresar del programa, el 18% de los ERIs enfrenta limitaciones en capacitación para la producción, el 41% en técnicas de selección de productos durante la posproducción, y el 17% carece del conocimiento tecnológico necesario para la transformación (ver **Anexo 12**). Esto sugiere problemas en la entrega de capacitaciones, pero las discusiones con actores clave indican que se trata más de un problema del lado de la demanda que del lado de la oferta, derivado de factores individuales como los niveles educativos.

Un problema similar se presenta en la capacidad de gestión empresarial. Si bien más del 70% de los ERIs reporta registrar producción y ventas, menos del 3% lleva libros contables formales (ver **Anexo 17**). Esto, junto con las variaciones en las ventas y utilidades reportadas, sugiere que la

capacitación financiera de Haku Wiñay no está siendo plenamente internalizada. Los actores señalaron que, aunque existe algún tipo de registro, Haku Wiñay brinda un formato estandarizado que los emprendedores pueden no comprender del todo o preferir no utilizar.

En su lugar, la mayoría de los ERIs dependen de cuadernos personales, lo que los hace menos dependientes de los formatos proporcionados pero limita la consistencia en el seguimiento financiero. Este problema de registro también se traduce en deficiencias de planificación: solo el 37% de los ERIs planifica la producción de acuerdo con los pedidos, y menos del 14% reporta contar con un plan de negocios (ver **Anexo 17**).

Este análisis destaca que los ERIs en la sierra peruana enfrentan dificultades para acceder a mercados rentables, principalmente por brechas de infraestructura, en particular redes viales deficientes y almacenamiento inadecuado de agua. Además, su capacidad para mejorar la rentabilidad se ve limitada por la falta de planificación, lo que parece estar relacionado con una baja asimilación de los componentes de gestión empresarial y alfabetización financiera de la asistencia técnica del programa.

Asimismo, los ERIs, especialmente aquellos altamente dependientes de los recursos naturales, son particularmente vulnerables a los riesgos climáticos, con el cambio climático amenazando la sostenibilidad de los recursos, especialmente a través de la escasez de agua y la degradación de suelos. Si bien otras restricciones identificadas en la literatura, como el acceso limitado al crédito y las características intrínsecas de los emprendedores, siguen siendo relevantes, en este análisis se consideran de urgencia secundaria y se ubican fuera del alcance de FONCODES.

V. PROPUESTAS DE POLÍTICA

Sobre la base de nuestro diagnóstico, hemos priorizado las siguientes causas raíz de nuestro desafío de política: (1) limitado capital gerencial y habilidades técnicas, (2) restricciones en el acceso a mercados rentables, y (3) capacidad insuficiente para responder a los riesgos del cambio climático, todas ellas críticas para la sostenibilidad de los ERIs y dentro del mandato de FONCODES.

Proponemos un conjunto de recomendaciones de política específicas que buscan aprovechar el marco existente de Haku Wiñay para dotar a los ERIs de las habilidades, redes y apoyo institucional necesarios, mejorando en última instancia la longevidad de los negocios, fomentando la resiliencia económica y contribuyendo al desarrollo rural sostenible en el Perú. Un resumen de estas propuestas, incluyendo los resultados esperados, se presenta en el **Anexo 18**.

Fortalecer la capacitación en habilidades empresariales

Motivo: La falta de habilidades de gestión, incluyendo la contabilidad y la adecuada documentación, constituye una de las principales barreras para acceder a mercados más rentables y lograr el crecimiento empresarial.

Sin registros de ingresos y costos, los ERIs tienen dificultades para planificar su producción e inversiones futuras, lo que incrementa sus tasas de cierre debido a una mala planificación y sesgos en la toma de decisiones. Por ejemplo, sobreestimar las ventas puede llevar a la sobreproducción y al desperdicio, mientras que la falta de separación entre los ingresos del hogar y del negocio complica la gestión financiera, dificultando el seguimiento de la rentabilidad y la asignación efectiva de recursos. Además, esto obstaculiza la recolección de datos para la supervisión y el monitoreo, lo que complica que los responsables de políticas públicas y los investigadores puedan evaluar el impacto del programa y generar apoyo político (por ejemplo, al decidir la asignación presupuestaria).

Si bien la contabilidad está incluida en los módulos de educación financiera de Haku Wiñay, el conocimiento con frecuencia no llega a ponerse en práctica después de la graduación.

Actualmente, se espera que los planes de negocio se elaboren dentro del primer año del programa, dejando poco tiempo para que los ERIs internalicen y apliquen habilidades de gestión financiera (Escobal & Ponce, 2016). A pesar de estar adaptado, el enfoque contable sigue siendo demasiado complejo, considerando la edad y el nivel educativo de los participantes.

Adicionalmente, la ausencia de documentación formal impide que los ERIs accedan a crédito a través de instituciones financieras formales y establezcan alianzas comerciales con redes de mayor escala (por ejemplo, mayoristas). Aunque la formalización se aborda en los módulos de capacitación de Haku Wiñay, muchos ERIs dudan en obtener un RUC y formalizar sus negocios

debido al temor de que reportar sus ingresos pueda llevar a su exclusión de programas sociales como JUNTOS.

Propuesta 1: Mejorar el módulo de educación financiera de Haku Wiñay mediante la incorporación de una metodología de dos niveles en contabilidad e inclusión de los beneficios de la formalización.

La UGPP de FONCODES es responsable del diseño e implementación del módulo de educación financiera dentro de Haku Wiñay. Esta unidad asegura que los Yachachiqs cuenten con los materiales y metodologías necesarias para impartir el programa de manera efectiva. Si bien nuestras recomendaciones están limitadas por el acceso restringido a los materiales de capacitación de Haku Wiñay, las entrevistas con actores clave y los informes del programa sugieren que el componente contable podría fortalecerse estructurándolo en dos niveles, tal como se detalla en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Diseño de los módulos considerados para la Propuesta 1

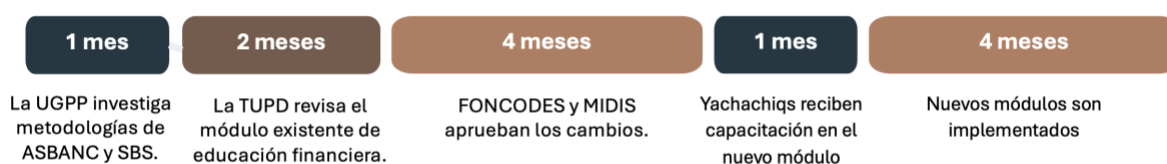
	Nivel 1	Nivel 2
Duración	2 meses	2 meses
Objetivo	Enseñar a los emprendedores a separar las finanzas personales y del negocio de la manera más sencilla posible	Introducir la elaboración estructurada de presupuestos y fomentar la formalización
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñar conceptos financieros básicos (gasto del negocio vs gasto del hogar, venta del negocio vs ingreso del hogar) • Enseñar cómo usar hojas de cuaderno para registrar ingresos y gastos (fecha, ítem, cantidad, total) • Enseñar a usar una calculadora • Fomentar el cálculo mensual de utilidades • Incentivar la separación del dinero del negocio y del hogar 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir categorías básicas de gastos (costos fijos, costos variables, etc.) • Introducir el seguimiento de flujo de caja • Introducir el análisis de punto de equilibrio para calcular el precio de los productos • Enseñar cómo utilizar la contabilidad para solicitudes de crédito • Resaltar la importancia de contar con RUC para acceder a acuerdos comerciales más rentables
Insumos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Capital: cuaderno, lápiz, regla, calculadora • Capital humano: Yachachiqs 	
Indicador	Los emprendedores practican efectivamente la contabilidad básica y presentan utilidades mensuales.	Los emprendedores muestran un análisis de punto de equilibrio de un producto y el flujo de caja mensual del negocio. Los emprendedores cuentan con RUC registrado.

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Dado que la contabilidad requiere un período más prolongado para su práctica y adopción, su capacitación debería ser gradual, mientras que la formalización demanda un mayor estímulo

adaptado a los temores de los emprendedores. Actualmente, el MIDIS proporciona materiales que abordan mitos sobre el sistema financiero y la formalización. Creemos que estos deberían integrarse en el módulo de educación financiera de FONCODES, no solo en relación con el acceso al mercado crediticio, sino también como una estrategia para incrementar la rentabilidad. Recomendamos que los componentes de contabilidad y formalización se implementen después de la fase de asistencia técnica y, siguiendo las recomendaciones de Escobal y Ponce (2016), antes de la exigencia del plan de negocios. Esta secuencia permitiría una mejor preparación y aumentaría la probabilidad de éxito. Dado el contexto burocrático del sector público peruano, anticipamos que el proceso de adopción seguiría una estructura similar a la de la **Figura 11**.

Figura 11. Plan de implementación de la Propuesta 1



Fuente: Elaboración propia de las autoras.

En términos presupuestales, el impacto financiero sería mínimo, ya que estos servicios ya están contemplados, y entidades como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y la Asociación de Bancos (ASBANC) han desarrollado contenidos para distintos niveles de inclusión financiera. Los únicos costos adicionales provendrían probablemente de la capacitación de los Yachachiqs en estos nuevos módulos (lo cual podría tomar hasta un mes) y de la compra de materiales básicos como calculadoras, cuadernos y lapiceros. Así, el costo estimado por Núcleo Ejecutor para esta recomendación oscila entre USD 10,884 y USD 17,636 (ver **Anexo 19** para el desglose detallado del presupuesto).

Análisis de factibilidad:

Rigurosidad Técnica [Alta]	Viabilidad administrativa [Medio]	Soporte Político [Alto]
<p>Garantizar el conocimiento de la contabilidad y de los beneficios de la formalización incrementa las posibilidades de éxito a largo plazo de los ERIs, al permitir la planificación, la integración en mercados crediticios y el acceso a redes más rentables.</p>	<p>Aunque se aprovechan recursos humanos existentes y el capital físico requerido es mínimo, esto podría implicar un incremento en la carga de trabajo de los funcionarios de la UGPP de FONCODES, de los Yachachiqs y una reasignación del presupuesto existente, lo cual incrementa el tiempo de aprobación y reduce la factibilidad.</p>	<p>Dado que el módulo de educación financiera ya forma parte de la asistencia técnica de Haku Wiñay, que no requiere la participación de muchos actores externos a FONCODES para implementarse, y que el costo es mínimo para el impacto potencial en el corto plazo, es probable que cuente con el apoyo de las autoridades.</p>

Mejorar las estrategias de adaptación al cambio climático

Motivo: El acceso al agua representa una de las principales limitaciones para la consolidación de los ERIs, y el cambio climático continuará agravando esta situación.

La escasez de agua es una de las restricciones primordiales que enfrentan los ERIs en Puno y Cusco, impactando directamente en la capacidad de los emprendedores para adquirir insumos y sostener su producción. A medida que los patrones de precipitación se vuelven cada vez más impredecibles, las sequías prolongadas y las heladas frecuentes continúan afectando la agricultura, la ganadería y otras actividades económicas rurales.

El cambio climático intensificará aún más estos desafíos, representando una amenaza significativa para la sostenibilidad a largo plazo de los negocios rurales. A pesar de la inclusión de algunas medidas de almacenamiento de agua en el inventario tecnológico de Haku Wiñay (por ejemplo, construcción de reservorios), el programa carece de una estrategia transversal clara de adaptación para los ERIs (Producto 2). La ausencia de esfuerzos sistemáticos de adaptación climática sugiere una brecha entre la política y la implementación, probablemente debido a una inversión insuficiente o a una priorización inadecuada dentro del programa.

Mejorar la gestión de los recursos hídricos e integrar estrategias de resiliencia climática en la planificación del desarrollo económico local podría potencialmente mejorar la longevidad de los negocios, la estabilidad de ingresos y la productividad, evitando que los ERIs salgan del mercado.

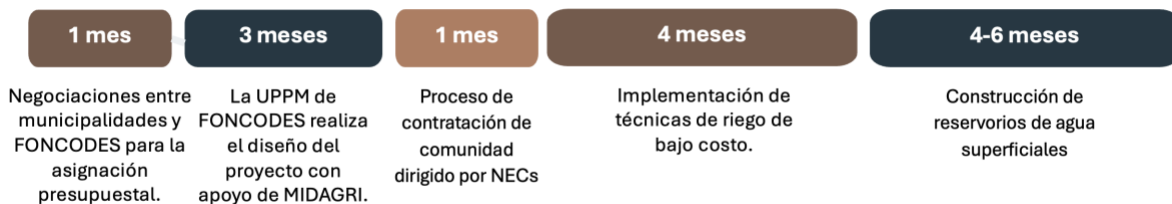
Propuesta 2: Promover la inversión en infraestructura rural (cosecha y almacenamiento de agua) e introducir un nuevo módulo de asistencia técnica como parte de las estrategias de adaptación al cambio climático

La propuesta consiste en dos subpropuestas complementarias: una enfocada en la inversión en infraestructura y otra en la capacitación y fortalecimiento de capacidades. En cuanto a la primera, proponemos un modelo inspirado en una iniciativa implementada en Cotaruse (región Apurímac) entre 2015 y 2016, que logró almacenar 411,700 metros cúbicos de agua (FONCODES, 2021d). Este proyecto de cosecha y almacenamiento de agua tuvo como objetivo mejorar la disponibilidad hídrica a través de técnicas de gestión sostenible, asegurando acceso confiable incluso durante períodos de sequía.

Específicamente, proponemos invertir en: (i) técnicas de riego de bajo costo (como riego por goteo) para optimizar el uso del agua, y (ii) reservorios superficiales que recolecten y almacenen agua de lluvia para su uso posterior en riego y ganadería. FONCODES, a través de la UPPM, liderará la implementación proporcionando recursos financieros, apoyo técnico y capacitación mediante los Yachachiqs.

Las municipalidades facilitarán la coordinación, movilizarán a las comunidades y contribuirán con cofinanciamiento parcial para la infraestructura. El Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) aportará conocimientos técnicos sobre gestión hídrica resiliente al clima, mientras que los miembros de la comunidad serán responsables de la construcción, fomentando la apropiación local y garantizando la sostenibilidad a largo plazo (ver **Figura 12**) para el enfoque de implementación). Este enfoque aprovecha las capacidades locales existentes, asegurando que las inversiones en infraestructura que sean costo-efectivas y generen impacto significativo.

Figura 12. Plan de implementación de la Propuesta 2



Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Respecto al módulo de asistencia técnica, la UGPP de FONCODES sería responsable del diseño de los módulos de cambio climático en colaboración con MIDAGRI. Los Núcleos Ejecutores supervisarían el proceso de implementación y serían responsables de contratar a los implementadores (Yachachiqs). El módulo que proponemos se detalla en la **Tabla 4**.

Tabla 4. Módulo de capacitación incluido en la Propuesta 2

Nivel 1	
Duración	3 meses
Objetivo	Enseñar a los emprendedores técnicas para mitigar los efectos de las heladas y las sequías
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñar los efectos e importancia del cambio climático • Clases teóricas sobre prácticas de adaptación relacionadas con la línea de negocio • Talleres con actividades prácticas para ejercitar técnicas de adaptación • Acompañamiento mediante grupos de acción comunitaria y facilitadores técnicos
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Retención de humedad del suelo mediante residuos de cosecha y acolchado biodegradable • Prevención del agotamiento de pastos mediante sistemas de pastoreo rotativo • Introducción de cultivos resistentes a la sequía y a las heladas
Indicador	El emprendedor aplica una estrategia de adaptación contra sequías El emprendedor aplica una estrategia de adaptación contra heladas

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Análisis de factibilidad:

Rigurosidad Técnica [Alto]	Viabilidad Administrativa [Medio]	Soporte Político [Medio]
La propuesta sobre inversiones en infraestructura y módulos educativos sobre adaptación al cambio climático se alinea con las mejores prácticas en contextos rurales y ha demostrado resultados positivos en experiencias similares en el Perú. Además, aborda directamente los problemas de raíz, ofreciendo impactos tanto de corto como de largo plazo.	Aunque una iniciativa similar ya fue implementada para Haku Wiñay en 2015, lo cual demuestra factibilidad, esta requiere coordinación entre múltiples actores, lo que supone ciertos retos (en parte impulsados por la burocracia) que necesitarán gestión proactiva.	La naturaleza urgente de la adaptación al cambio climático alinea esta recomendación con las prioridades nacionales, lo que incrementa el respaldo político. Sin embargo, al involucrar incrementos presupuestales y exigir a las municipalidades asumir parcialmente el costo, es probable que enfrente resistencia de quienes deseen priorizar otros proyectos.

Facilitar y mejorar el acceso a mercados más amplios

Motivo: Los ERIs no reciben suficiente apoyo de los gobiernos locales para acceder a mercados y redes de negocio debido a una débil articulación y falta de incentivos.

Los hallazgos de Haku Wiñay confirman la efectividad del programa en empoderar a los hogares para incrementar su producción y seguridad alimentaria (Escobal & Ponce, 2016; MIDIS, 2016). Sin embargo, los ERIs no reciben suficiente apoyo para acceder a canales comerciales sólidos, diversificados y estables que les permitan mejorar sus retornos económicos y su escalabilidad. En este sentido, los principales desafíos surgen por la falta de articulación entre actores en una estrategia comercial gradual que promueva la vinculación con mercados locales y regionales.

Los gobiernos locales desempeñan un papel clave en facilitar el acceso a mercados para los ERIs, pero su intervención en actividades comerciales como ferias sigue siendo limitada. Por ejemplo, aunque las municipalidades reportaron una asignación presupuestal de PEN 264 millones para promover el comercio interno en 2023, esto representa menos del 0.01% del presupuesto municipal total. Además, si bien el 91% de los ERIs reportan haber participado en ferias, solo el 39% lo hizo en ferias municipales, lo que refleja una débil participación de los gobiernos locales.

Asimismo, Haku Wiñay destina más del 20% de su presupuesto a la promoción de actividades comerciales (casi PEN 11 millones anuales), con el objetivo de organizar una feria por Núcleo Ejecutor; sin embargo, la evidencia sugiere que los gobiernos locales a menudo no organizan estos eventos por falta de incentivos. En consecuencia, el propio programa termina asumiendo la organización de las ferias, lo que genera ineficiencias y oportunidades perdidas para un compromiso municipal de largo plazo.

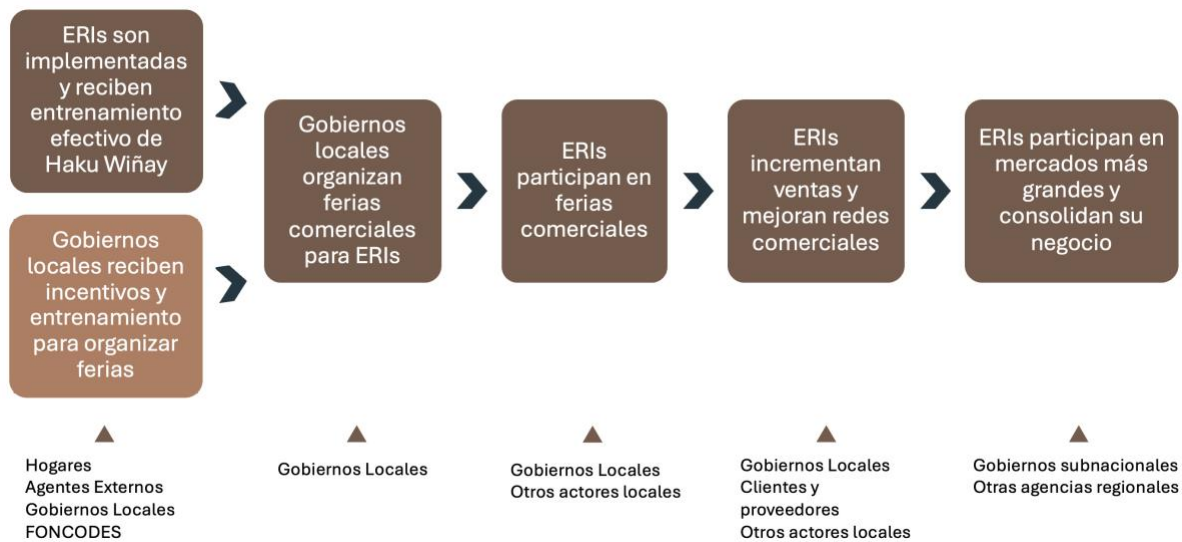
Finalmente, solo el 9% de los ERIs recibe apoyo de municipalidades y gobiernos regionales para mejorar su producción y aumentar sus ventas, lo que los deja altamente vulnerables a las fluctuaciones de la demanda y a los canales de distribución informales. Se requiere, por tanto, un mayor apoyo gubernamental para facilitar la coordinación, la inversión en infraestructura y la generación de oportunidades de articulación comercial.

Propuesta 3: Promover el involucramiento de los gobiernos locales en actividades comerciales para crear entornos propicios que permitan a los ERIs vender sus productos.

Para promover el compromiso de las municipalidades, sugerimos integrar los objetivos de acceso a mercados de Haku Wiñay en la planificación estratégica de las municipalidades, la cual

se revisa anualmente. Una forma de lograrlo es incorporando actividades específicas relacionadas con ferias y articulaciones comerciales en sus Planes de Desarrollo Concertado (PDC) y en sus Planes Estratégicos Institucionales (PEI). Esto requeriría que las Unidades Territoriales negocien con suficiente anticipación con los gobiernos locales y desarrollen un plan de más largo plazo, ya que el financiamiento de FONCODES cubre parcialmente estas actividades. Cada año, las municipalidades incluyen iniciativas de desarrollo económico en sus planes: encontramos que solo 20 distritos (de más de 1,800) incluyeron actividades específicas de organización de ferias comerciales en su programación y presupuestos en 2023 (MEF, 2023). Otro ejemplo es el programa PP 0121 de MIDAGRI, enfocado en mejorar el acceso de pequeños productores a los mercados. Al alinear los objetivos de Haku Wiñay con los planes municipales existentes, especialmente cuando ya existe presupuesto disponible, los gobiernos locales pueden reconocer estas ferias como parte de su mandato y asignar recursos en consecuencia, aumentando así el número de eventos organizados directamente por ellos, siguiendo la teoría de cambio mostrada en la **Figura 14**.

Figura 14. Teoría de cambio propuesta



Resultados esperados: a) Incrementar el número total de ferias comerciales organizadas por los gobiernos locales y b) aumentar la participación de los ERIs en dichos eventos.

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Cabe señalar que las municipalidades podrían no contar con suficiente capacidad de gestión para organizar estas ferias, por lo que sería necesario capacitar a los funcionarios municipales y establecer una estrecha colaboración entre FONCODES y las municipalidades durante las primeras ferias. Además, la baja inversión pública en infraestructura de mercados podría resultar en la falta de espacios físicos donde implementar estas actividades comerciales. No contamos con información suficiente para comprobar estas dos hipótesis, por lo que recomendamos comprender mejor el contexto comercial local en términos de oferta y demanda para diseñar políticas adecuadas.

Análisis de factibilidad:

Rigurosidad Técnica [Alto]	Viabilidad Administrativa [Medio a Bajo]	Soporte Político [Bajo]
<p>La evidencia muestra que tener acceso a mercados permite a las empresas encontrar clientes, proveedores y socios comerciales. Iniciativas similares han sido implementadas exitosamente en otros contextos, mostrando resultados positivos.</p>	<p>Las municipalidades ya cuentan con mecanismos de compras públicas que podrían adaptarse para incluir a los ERIs; algunas incluso disponen de oficinas de desarrollo económico. Sin embargo, pueden surgir retos de coordinación entre instituciones, los cuales podrían mitigarse con lineamientos claros y esfuerzos de fortalecimiento de capacidades. En cuanto a costos de implementación, las ferias tienen un costo estimado de PEN 44 mil (Escobal y Ponce, 2016), financiado por los Núcleos Ejecutores y FONCODES, por lo que no se requeriría inversión inicial de los gobiernos locales.</p>	<p>El apoyo político a esta propuesta puede estar en riesgo debido a la cantidad de actores involucrados en el diseño de planes, cada uno con distintos intereses y prioridades. Además, el principal desafío surge de la visión de corto plazo de la política y el cambio de alcaldes cada cuatro años. Actualmente, no existe un mecanismo para hacer cumplir el compromiso de las municipalidades, a pesar de la firma de convenios formales. Es necesario, entonces, comprender mejor los incentivos reales de las municipalidades para apropiarse de la propuesta y adaptar incentivos (monetarios o no monetarios).</p>

También consideramos las siguientes recomendaciones potencialmente buenas para mejorar el acceso al mercado, pero finalmente fueron descartadas:

Incorporar a los ERIs como proveedores del Estado: La propuesta consistía en establecer un requerimiento anual para que los gobiernos locales u otras agencias compren bienes a los ERIs. Aunque esto promovería la integración en cadenas de valor más amplias, exigiría que los ERIs

estén formalizados y cumplan con estándares mínimos de calidad, lo cual se considera una etapa posterior para estos negocios.

Crear una plataforma digital de mercado: Otra propuesta fue crear un mercado digital local o regional donde los ERIs pudieran mostrar y vender sus productos, con un presupuesto potencialmente menor que el requerido para mercados físicos. Más del 80% de los ERIs reportaron tener acceso a internet en sus hogares a través de teléfonos móviles y más del 30% lo utilizan para contactar clientes y proveedores. Sin embargo, esta propuesta no fue priorizada porque requeriría que los ERIs desarrollen habilidades digitales y no necesariamente resuelve las limitaciones de transporte. Además, el plan de implementación no era claro en términos de escalabilidad.

Fortalecer las herramientas de monitoreo de FONCODES

Motivo: La falta de datos sobre los resultados del programa impide una medición precisa de su impacto, dificultando el seguimiento del desempeño empresarial y la mejora de la cartera de activos y servicios provistos por el programa.

FONCODES desempeña un papel crítico en la implementación de Haku Wiñay, pero el impacto del programa en los emprendimientos rurales suele verse limitado por la insuficiencia de los mecanismos de monitoreo y evaluación sobre la situación económica de los ERIs. Actualmente, el programa utiliza un sistema móvil diseñado para registrar la ejecución de actividades y el seguimiento de la asignación presupuestaria con fines de rendición de cuentas. Sin embargo, los Agentes Externos no recogen de manera sistemática información sobre los resultados del programa, como ingresos, productividad y calidad de la producción. Esta brecha de información dificulta evaluar el impacto real del programa y realizar ajustes basados en evidencia para mejorar los resultados.

Además, FONCODES ya opera un panel de control para monitorear el programa. Este panel incluye indicadores de desempeño para cada producto (capacitación en capacidades productivas y promoción de emprendimientos rurales), así como resultados inmediatos, intermedios y finales para cada uno de los objetivos del programa. Sin embargo, FONCODES no recopila actualmente información sobre ninguna de estas variables.

Si bien FONCODES recoge información a través de evaluaciones externas, estas se realizan cada tres años, una vez al inicio (línea de base) y otra al finalizar el programa. La recolección infrecuente de datos limita también la capacidad de FONCODES para dar seguimiento al progreso en plazos más cortos y hacer adecuaciones oportunas para mejorar la efectividad del programa.

Propuesta 4: Desarrollar y ampliar el sistema actual de monitoreo de FONCODES para dar seguimiento periódico a los resultados del programa, incluyendo variables de ingresos y productividad.

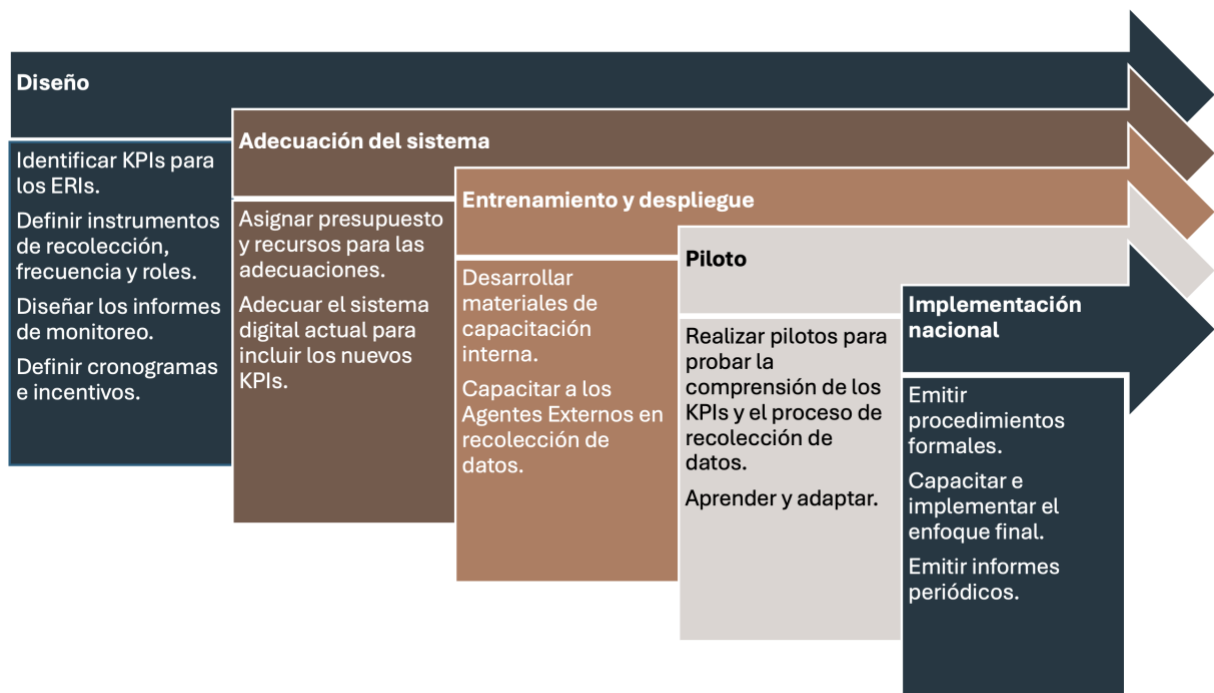
Considerando el sistema de monitoreo existente de FONCODES (mencionado en la sección de Análisis, el SGP), esta propuesta busca ampliar dicho sistema para incluir indicadores de resultados sin interrumpir el seguimiento actual del programa. Esta mejora requeriría una estrategia de mediano a largo plazo. Proponemos cuatro fases principales: actualización del sistema, capacitación de agentes externos, piloto, e implementación nacional. Este plan se presenta en la **Figura 15**.

La etapa de diseño incluye identificar los principales KPIs para los ERIs. Si bien FONCODES ya cuenta con variables de resultados, sugerimos enfáticamente adaptar los indicadores a ingresos, gastos y producción específicamente relacionados con los ERIs, a fin de medir su crecimiento y rentabilidad. También será necesario definir cómo se recopilará esta información (por ejemplo, cuestionario a aplicar), la frecuencia de las encuestas y los roles. Recomendamos aprovechar el enfoque actual de recolección de datos, utilizando el apoyo y cercanía de los Yachachiqs con los usuarios, incorporando preguntas simples para minimizar la carga administrativa.

La siguiente etapa está relacionada con el desarrollo de pilotos en distritos seleccionados para probar la factibilidad de los procesos de recolección de datos y evaluar desafíos, incluyendo la comprensión de las preguntas de la encuesta y del nuevo sistema. Recogiendo retroalimentación, FONCODES podrá refinar la propuesta. Finalmente, una vez incorporados los ajustes, el sistema podrá implementarse a nivel nacional. FONCODES deberá emitir procedimientos formales, capacitar a las Unidades Territoriales y Agentes Externos a nivel nacional y emitir reportes regulares para informar a los actores involucrados sobre los resultados del programa.

El presupuesto para implementar la propuesta dependería sobre todo de la reasignación de recursos existentes dentro de FONCODES. La Unidad de Tecnologías de la Información (TI) cuenta actualmente con 13 trabajadores¹¹ y un presupuesto anual estimado de PEN 1.24 millones (aproximadamente PEN 42.5 por trabajador por hora). Dado que estos empleados ya reciben salarios fijos, la actualización del sistema de monitoreo no requeriría necesariamente financiamiento adicional para desarrollo interno. Aun así, esto implicaría redefinir prioridades dentro de la unidad de TI, lo cual podría retrasar otras tareas. Si FONCODES decide subcontratar parte del desarrollo del sistema, los costos podrían incrementarse dependiendo del proveedor.

Figura 15. Plan de implementación de la Propuesta 4



Resultados esperados: a) Datos más confiables y completos sobre la sostenibilidad de los ERIs y b) apoyo mejor focalizado para los emprendimientos con dificultades de acceso a mercados o viabilidad financiera.

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Adicionalmente, capacitar a los agentes externos para recolectar nueva información podría requerir un presupuesto para materiales de capacitación, honorarios de instructores y logística de campo. Si se realiza una fase piloto antes de la implementación completa, podrían existir

¹¹ De acuerdo con el último registro de personal asignado de FONCODES del año 2019. Enlace de referencia: <https://www.gob.pe/institucion/foncodes/informes-publicaciones/4219288-cap-cuadro-de-asignacion-de-personal>.

costos adicionales para monitoreo en campo y ajustes. Un desglose más detallado de costos ayudaría a determinar si estas mejoras pueden cubrirse con el presupuesto actual o si serían necesarios fondos adicionales.

Análisis de factibilidad:

Rigurosidad Técnica [Alto]	Viabilidad Administrativa [Medio]	Soporte Político [Medio]
<p>La evidencia importa. No es posible mejorar la capacitación en habilidades, las transferencias en especie, la educación financiera y la asistencia técnica sin conocer a los usuarios. Aunque FONCODES no implemente directamente el programa, sigue siendo responsable de que este logre su objetivo general de contribuir a la inclusión económica de los hogares rurales altamente vulnerables, y la única manera de comprobarlo es capturando datos.</p>	<p>Haku Wiñay ya cuenta con un sistema y Agentes Externos que realizan visitas y recolectan información. Ampliar los KPIs requeriría capacitación e incentivos, lo que podría generar costos adicionales. Asimismo, los eventos climáticos y la falta de internet suelen limitar la recolección de datos, lo que podría afectar la disponibilidad o consistencia de la información. Finalmente, considerando la magnitud del proyecto, recolectar información de más de 30 mil hogares puede resultar desafiante, especialmente cuando solo se contratan 12 Yachachiqs por Núcleo Ejecutor (33 hogares por Yachachiq).</p>	<p>Existe disposición por parte de FONCODES para mejorar este aspecto, sin exceder el presupuesto asignado. Su implementación no requiere la participación de actores externos. Sin embargo, es importante establecer con claridad las ventajas de este enfoque en comparación con las evaluaciones externas actuales. Contar con datos oportunos sobre el éxito del programa puede ayudar a justificar un financiamiento continuo para FONCODES y fortalecer su credibilidad entre los actores involucrados.</p>

BIBLIOGRAFÍA

- Akinbami, C. A. (2021). Climate change, migration, and rural entrepreneurship in Nigeria. *Sustainability*, 13(4), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su13042389>.
- Andrews, D., & Saia, A. (2017). Coping with creative destruction: Reducing the costs of firm exit (OECD Economics Department Working Paper No. 1353). <https://doi.org/10.1787/bbb44644-en>.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2010). *Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)*. CENTRUM PUCP. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>.
- Balana, B., Mekonnen, D., Haile, B., Hagos, F., Yimam, S., & Ringler, C. (2022). Demand and Supply Constraints of Credit in Smallholder Farming: Evidence from Ethiopia and Tanzania. *World Development*, 159, 106033. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.106033>.
- Carrasco, K., Pantaleón, A., Heredia, F., & Pintado, M. (2023, December 4-6). *Survival of Agro-exporting Companies in the Lambayeque Department, Peru, 2013-2022* [Paper presentation]. 3rd LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development - LEIRD 2023, Virtual Edition. [10.18687/LEIRD2023.1.1.202](https://doi.org/10.18687/LEIRD2023.1.1.202).
- Cherkos, T., Zegeye, M., Tilahun, S., & Avvari, M. (2018). Examining significant factors in micro and small enterprises' performance: Case study in Amhara region, Ethiopia. *Journal of Industrial Engineering International*, 14(1), 227-239. <https://doi.org/10.1007/s40092-017-0221-y>.
- De la Flor, L., Galinsky, D., Rodrik, D., Subramanian, A., Harvard University degree granting institution, & John F. Kennedy School of Government (2020). *Scaling Farms to the Frontier: The Case of Non-Traditional Agricultural Exports in Peru*. John F. Kennedy School of Government. <https://id.lib.harvard.edu/alma/99154298791403941/catalog>.
- Elguera, V., Valverde, R., & Bustinza, V. (2023). *Diagnóstico situacional de emprendimientos rurales inclusivos del FONCODES para su consolidación y sostenibilidad en contexto de cambio climático en Cusco y Puno*. Unpublished manuscript, Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (FONCODES).
- Endris, E., & Kassegn, A. (2023). Profitability of agricultural micro and small-scale enterprises in North Wollo Zone, Amhara Regional State, Ethiopia. *SAGE Open*, 13(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/21582440231169632>.
- FONCODES. (2018). Memoria Anual Institucional 2017. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (FONCODES). First edition, May 2018. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/976553/Memoria_Anual_2017.pdf.
- FONCODES. (2019). Memoria Anual 2018. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (FONCODES). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/976545/Memoria_Anual_2018.pdf.
- FONCODES. (2020a). Memoria Anual 2019. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (FONCODES). First edition, June 2020.

FONCODES. (2020b). *Aprobar la cadena de valor y el Tablero de Control del Programa Presupuestal 0118 “Acceso de Hogares Rurales con economías de subsistencias a mercados locales –Haku Wiñay* (Resolución de Dirección Ejecutiva N° 000068-2020-FONCODES/DE). Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (FONCODES).

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1256612/RDE%20N%200068-2020-FONCODES-DE.pdf>

FONCODES. (2021a). Estudio y Evaluación de Resultados del Programa Presupuestal 0018 “Acceso de Hogares Rurales con economías de subsistencia a Mercados Locales – Haku Wiñay” del Portafolio 2016, realizado por la Asociación Benéfica Prisma. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (FONCODES). First edition, May 2021.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2064953/Evaluaci%C3%B3n%20de%20Resultados%20-%202020.pdf>.

FONCODES. (2021b). Memoria Anual 2020. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (FONCODES). First edition, April 2021.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2822449/Memoria%20Anual%202020.pdf>.

FONCODES. (2021c). Programa Presupuestal 0118. Anexo N° 2: Contenidos Mínimos de un Programa Presupuestal. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (FONCODES).

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/976544/Memoria_Anual_2019.pdf.

FONCODES. (2021d). Premios de Buenas Prácticas en Gestión Pública, Distinciones y Reconocimientos Internacionales. Proyecto Productivo Haku Wiñay/Noa Jayatai. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú (MIDIS). First edition, July 2021.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2073315/Libro%20Haku%20Wi%C3%B1ay.pdf>

FONCODES. (2022). Memoria Anual 2021. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (FONCODES). First edition, September 2022.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3712913/Memoria%20Anual%202021.pdf>.

FONCODES. (2023). Memoria Anual 2022. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (FONCODES). First edition, August 2023.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5033654/Memoria%20Anual%202022.pdf>.

FONCODES & Andes Resilientes al Cambio Climático. (2023). [Survey on Rural Inclusive Entrepreneurships from 2020 and 2021 cohorts in Cusco and Puno, Interviews with end users, and Focus Groups with stakeholders] [Unpublished raw data]. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (FONCODES).

FONCODES. (2024). Memoria Anual 2023. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social del Perú (FONCODES). First edition, September 2024.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6933798/815189-memoria-anual-foncodes-2023.pdf>.

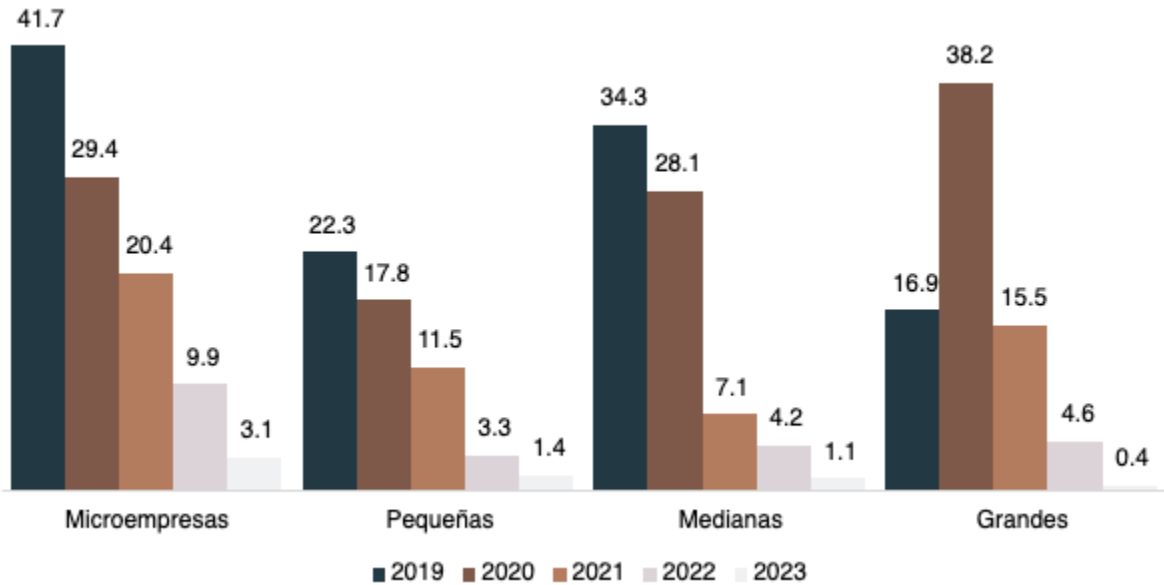
Escobal, J. & Ponce, C. (Eds.) (2016). *Combinando protección social con generación de oportunidades económicas: una evaluación de los avances del programa Haku Wiñay*. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LIBROGRADE_FORDHakuWinay.pdf

- Gyimah, P., & Lussier, R. N. (2021). Rural Entrepreneurship Success Factors: An Empirical Investigation in an Emerging Market. *Journal of Small Business Strategy*, 31(4), 5–19. <https://doi.org/10.53703/001c.29470>.
- Hidalgo, S., & Xiao, J. (2022). *Factores del estancamiento y mortalidad en las MYPES del sector consumo de Lima Metropolitana en el periodo 2020* [Thesis for the Professional Degree of Bachelor in Administration, Universidad de Lima]. Universidad de Lima Institutional Repository. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/15636>.
- IADB. (2018). *Creciendo con Productividad. Una Agenda para la Región Andina*. Inter-American Development Bank (IADB). <http://dx.doi.org/10.18235/0001178>.
- Kasabov, E. (2016). When an initiative promises more than it delivers: A multi-actor perspective of rural entrepreneurship difficulties and failure in Thailand. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9-10), 681–703. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1234650>
- MEF. (2018). Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal de: Programas Presupuestales PP 0118 “Acceso a Hogares Rurales con Economías de Subsistencia a Mercados Locales” y PP 0121 “Mejora de la Articulación de los Pequeños Productores Agropecuarios al Mercado”. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/eval_indep/2018_inf_final_EDEP_PP0118_0121.pdf
- MEF. (2023). Sistema de Consulta Amigable – Consulta de Ejecución del Gasto. <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Buscador/Default.aspx>
- Meléndez, G. (2020). Evaluación de impacto del programa Haku Wiñay en sus 3 años de intervención. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). <https://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2022/07/Informe-de-evaluacion-de-HW-en-sus-3-anos-de-implementacion-F.pdf>
- MIDIS. (2015). Evaluación de impacto del programa Haku Wiñay: A un año de intervención. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). https://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_5-1.pdf.
- MIDIS. (2016). Desarrollo productivo y pobreza rural. Implementación y efectos del programa Haku Wiñay. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). https://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe_Final_6-2.pdf.
- Miklian, J., & Hoelscher, K. (2020). Smart cities and conflict: Lessons from Dhaka. *Sustainability*, 12(9115), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su12219115>.
- Muche, B. M. (2022). Determinants of the sustainability and growth of micro and small enterprises (MSEs) in Ethiopia: Literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(58), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00261-0>.
- Navarathne, K. A. S. (2023). An Exploratory Case Study of the Factors Hindering the Success of Small and Medium Enterprises. *Journal of Small Business Strategy*, 33(2), 53–63. <https://doi.org/10.53703/001c.77456>.

- Nguyen, B., & Canh, N.P. (2021). Formal and Informal Financing Decisions of Small Businesses. *Small Business Economics*, 57, 1545–1567. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00361-9>.
- Orlando, M. B., & Pollack, M. (2000). *Microenterprises and poverty: Evidence from Latin America*. Inter-American Development Bank (IADB), Sustainable Development Department. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1815252>.
- Padilla-Angulo, L., Lasarte-López, J. M., & Caldentey Del Pozo, P. (2023). Policy Evaluations of Microenterprise Business Support Services in Latin America: A Systematic Review. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102212. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102212>.
- PRODUCE. (2024). *Las MIMYPE en Cifras 2023*. Ministerio de Producción del Perú (PRODUCE). <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1225-las-mipyme-en-cifras-2023>.
- SBS. (2017). *Resultados 2016. Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú*. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS). <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ESTUDIOS-SOBRE-INCLUSIÓN-FINANCIERA/Informe-de-Resultados.pdf>.
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018-2019*. Centro de Desarrollo Emprendedor, Universidad ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/2070>.
- Tabares, S., Alvarez, C., & Urbano, D. (2022). Rural entrepreneurship and sustainable development: A systematic literature review and research agenda. *Economies*, 10(142), 1-19. <https://doi.org/10.3390/economies10060142>.
- Yang, F., Ye, X., Huang, W., & Zhao, X. (2023). The Impacts on Informal Financing Strategy of mall and Micro Enterprises by Interest Rate Risks and Public Health Emergencies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 1673–1705. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00872-3>.

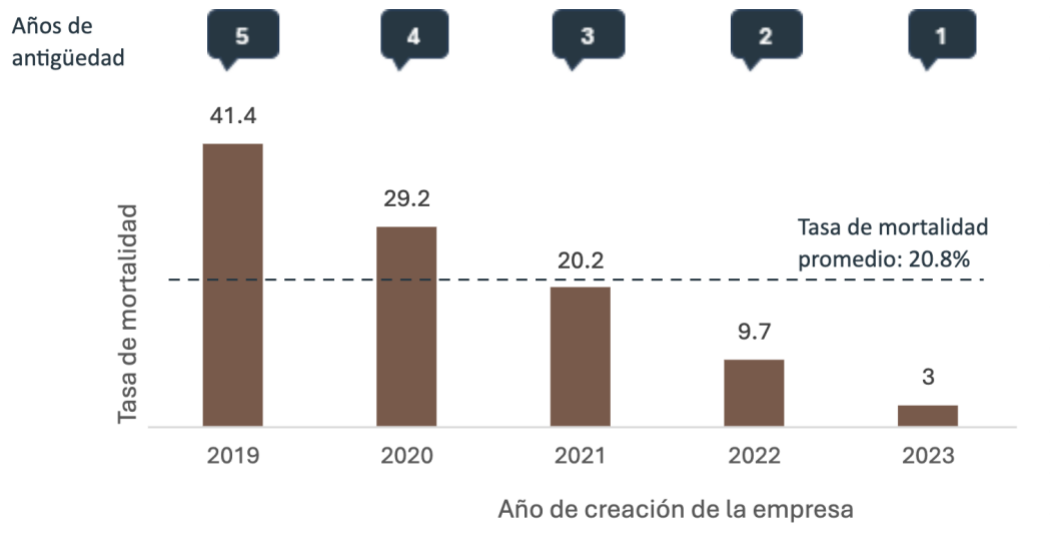
VI. ANEXOS

Anexo 1. Tasas de mortalidad de empresas registradas entre 2019 y 2023, por tamaño de firma (en porcentaje)



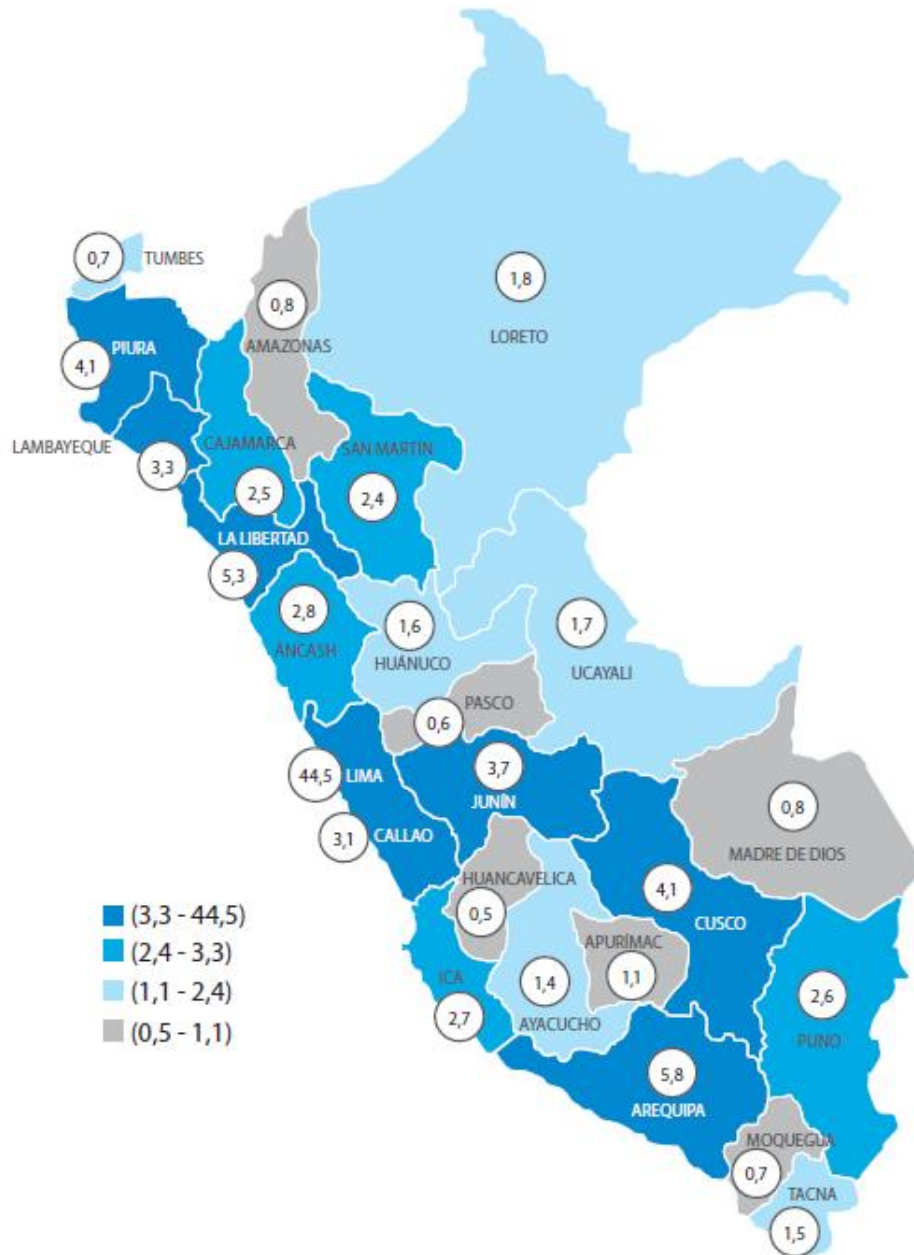
Fuente: PRODUCE (2024). Elaboración propia de las autoras.

Anexo 2. Tasas de mortalidad de empresas registradas entre 2019 y 2023 (en porcentaje)



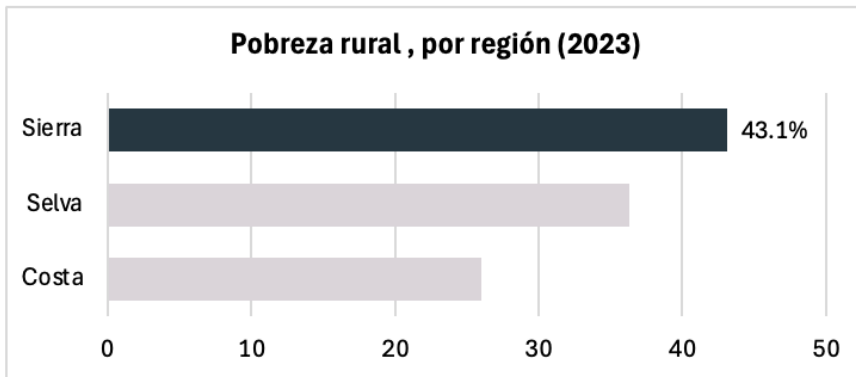
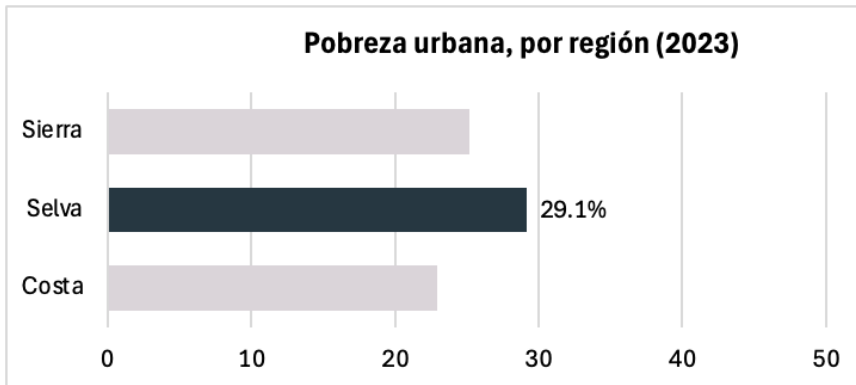
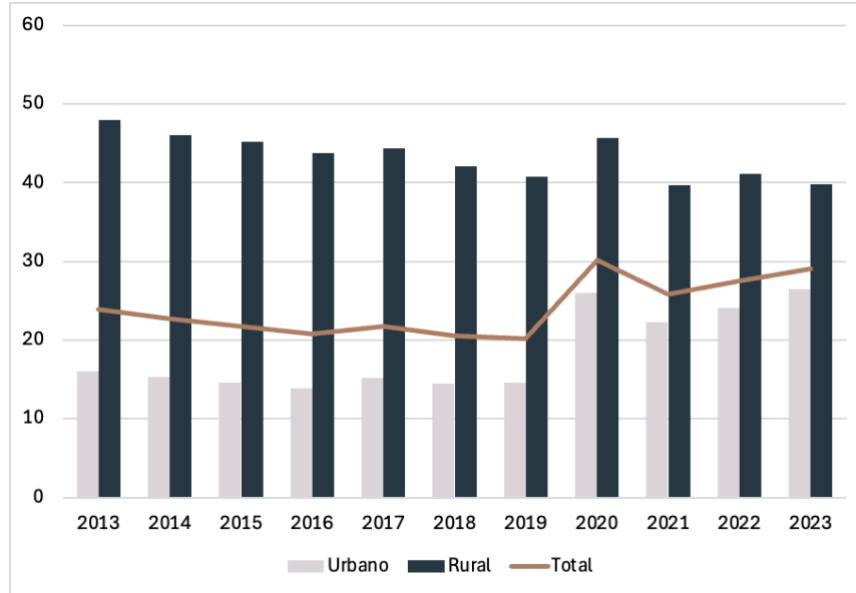
Fuente: PRODUCE (2024). Elaboración propia de las autoras.

Anexo 3. Distribución de empresas registradas en 2023, por región (en porcentaje)



Fuente: PRODUCE (2024).

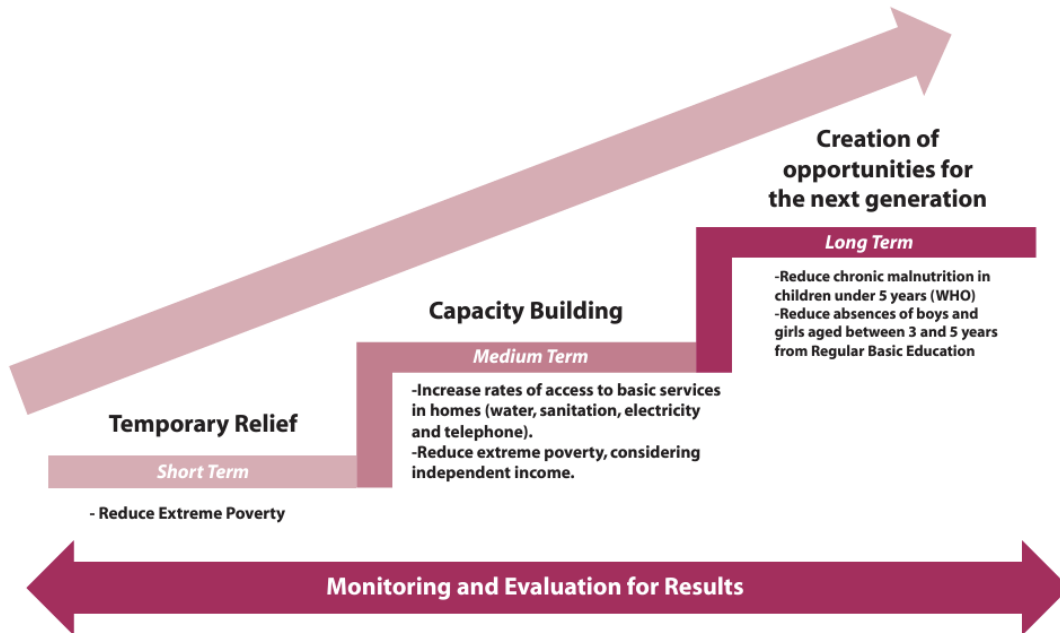
Anexo 4. Tasas de pobreza 2013-2023 en el Perú, por región y año (en porcentaje)



Fuente: INEI. Elaboración propia de las autoras.

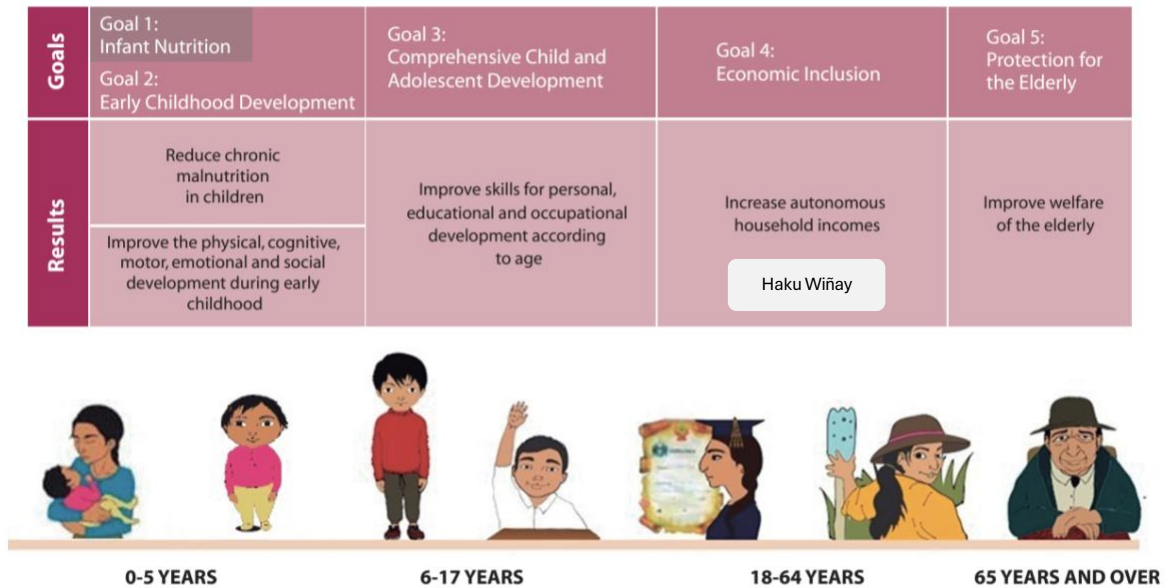
Anexo 5. Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social del Perú

Diagram 2: Intervention across three time horizons



Fuente: MIDIS (2012).

Diagram 8. Strategic Goals and Results in the Framework of the Life Cycle



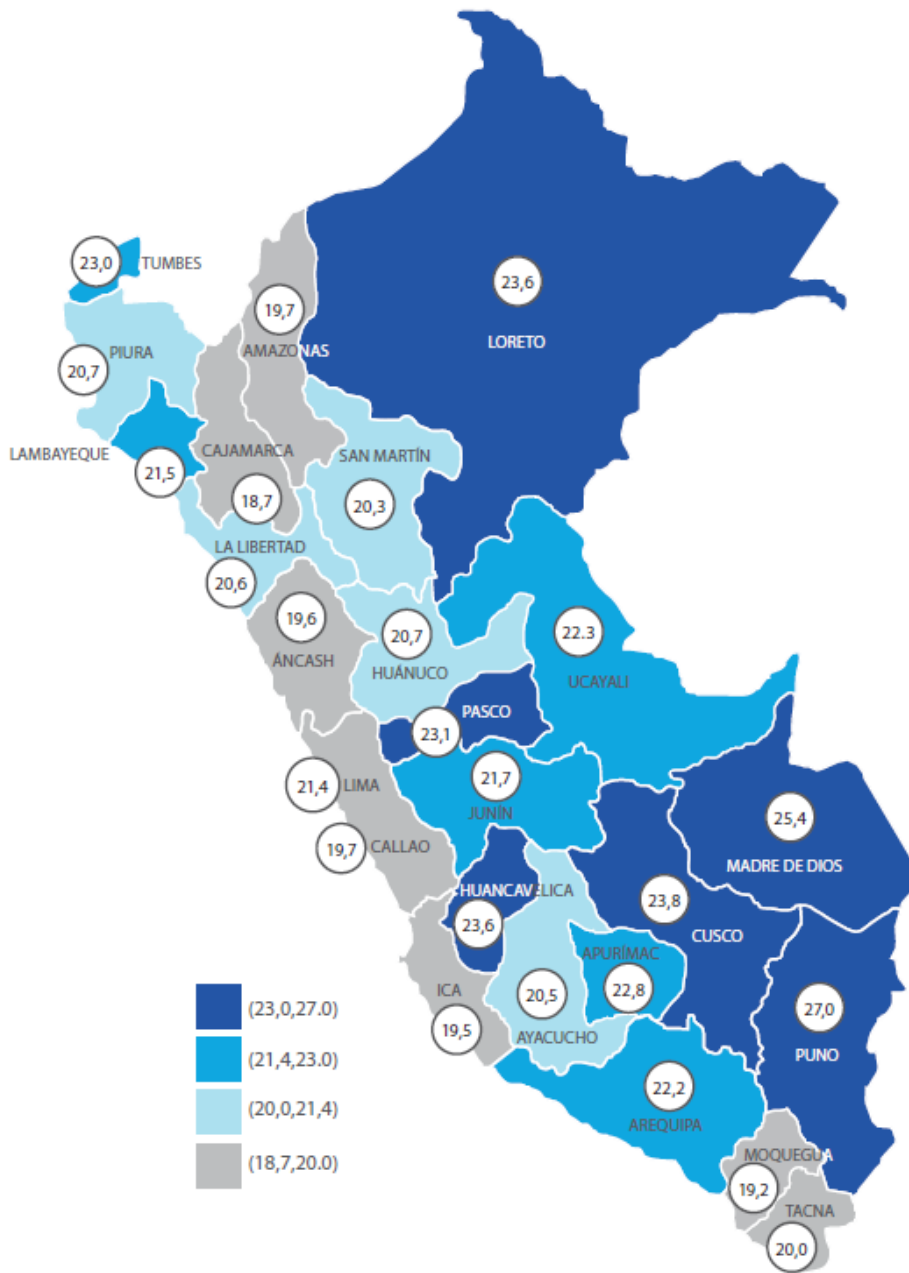
Fuente: MIDIS (2012).

Anexo 6. Número de ERIs de las carteras 2020, 2021 y 2022, por sector y región

Region	Sector								Total	% of ERIs
	Handicraft	Agriculture	Agroindustry	Livestock	Services	Forestry	Aquaculture	Others		
Amazonas	2	15	45	57	4		16	11	150	2.8%
Ancash	16	19	16	61	16	1	5	28	162	3.1%
Apurímac	20	67	33	167	6	1	7	29	330	6.2%
Arequipa	1	1	5	7	2			1	17	0.3%
Ayacucho	17	48	77	240	41	3	17	31	474	8.9%
Cajamarca	25	51	115	299	13	3	24	71	601	11.3%
Cusco	28	34	27	169	8		1	7	274	5.2%
Huancavelica	55	64	76	177	70		4	20	466	8.8%
Huánuco	19	24	63	119	56	5	16	34	336	6.3%
Ica	7	3	22	16	5		3	4	60	1.1%
Junín	13	11	23	52	32		13	9	153	2.9%
La Libertad	11	32	77	105	39	2	9	17	292	5.5%
Lambayeque	8	21	82	149	38	3	20	36	357	6.7%
Lima	8	7	19	27	11	1	2	10	85	1.6%
Loreto	9	24	40	95	73	2	23	23	289	5.5%
Madre de Dios		1	3	4		1	2		11	0.2%
Moquegua	3	6	18	11			1		39	0.7%
Pasco	3	8	15	27	5		2	8	68	1.3%
Piura	10	7	86	62	61		11	8	245	4.6%
Puno	80	46	110	206	54	2	17	28	543	10.2%
San Martín	3	7	48	101	28		29	12	228	4.3%
Tacna	3	4	19	8	6				40	0.8%
Ucayali	6	2	21	18	13		5	16	81	1.5%
Total	347	502	1,040	2,177	581	24	227	403	5,301	100%

Fuente: FONCODES (2024). Elaboración propia de las autoras.

Anexo 7. Tasas de mortalidad de empresas registradas entre 2019 y 2023, por región (en porcentaje)



Fuente: PRODUCE (2024).

Anexo 8. Lista de entrevistas y reuniones con expertos

Entrevistas con expertos: Entrevistados

Nombre	Institución	Cargo
Entrevistado 1	FONCODES – Sede central	Representante de la Unidad de Planificación, Presupuesto y Modernización
Entrevistado 2	FONCODES – Sede central	Representante de la Unidad de Gestión de Proyectos Productivos
Entrevistado 3	Unidad Territorial en Puno	Representante de la Unidad Territorial en Puno

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Reuniones con funcionarios: Participantes

Nombre	Institución	Cargo
Víctor Marengo	FONCODES – Sede central	Coordinador de Desarrollo de Capacidades Productivas de la Unidad de Gestión de Proyectos Productivos
Carmen Garay	FONCODES – Sede central	Especialista de la Unidad de Gestión de Proyectos Productivos
Maruja Gallardo	Andes Resilientes al Cambio Climático	Coordinadora Nacional – Perú

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

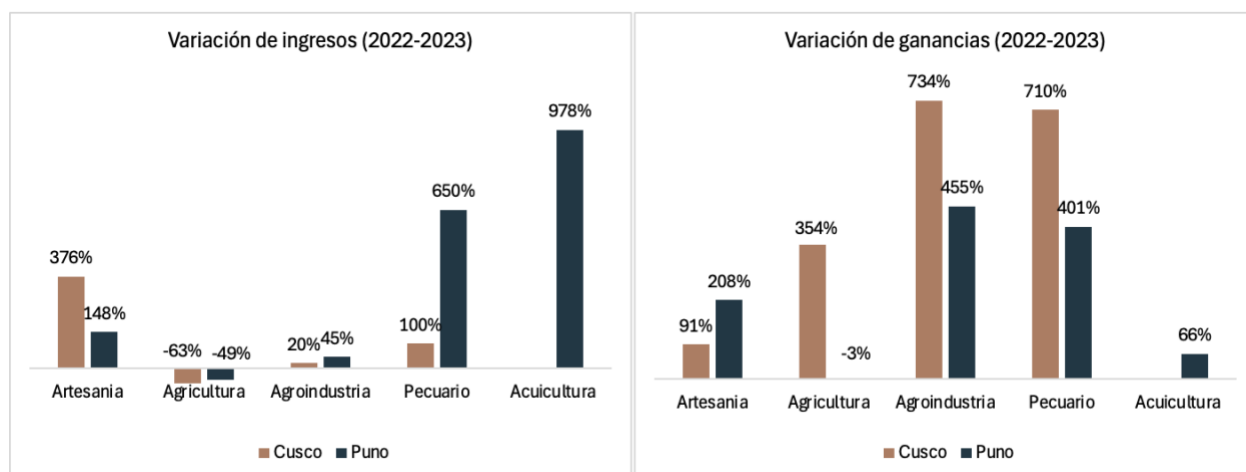
Anexo 9. Limitaciones de los datos

La variable de ingresos autodeclarados de los ERIs presenta inconsistencias que limitan las inferencias que podemos extraer de los datos. Un problema es la alta tasa de valores faltantes o respuestas no aplicables; una parte significativa de la muestra reporta ingresos en cero o marca la variable como “No aplicable” (NA), lo que genera dudas sobre la completitud y consistencia de los datos. Al filtrar la muestra solo a los ERIs que reportan ingresos para ambos años (2022 y 2023), el conjunto de datos se reduce de 110 a apenas 69 observaciones, reduciendo la posibilidad de representatividad.

Adicionalmente, las variaciones anuales en ingresos y utilidades reportadas son inesperadamente altas, lo que genera dudas sobre la fiabilidad de los datos. Por ejemplo, el 36% de los ERIs declara haber más que duplicado sus ingresos, mientras que el 42% reporta más que duplicar sus utilidades en un solo año. Estas fluctuaciones atípicas sugieren posibles errores de reporte, mala interpretación de las preguntas de la encuesta o una genuina volatilidad en el desempeño empresarial. Las discrepancias son particularmente severas al analizar diferencias regionales: los ERIs de Puno reportaron mayor crecimiento en ingresos,

mientras que los de Cusco reportaron mayor crecimiento en utilidades. Estas variaciones tan grandes en la rentabilidad entre regiones dificultan aún más el análisis de estos datos.

Variabilidad de ingresos y utilidades de los ERIs, por región y línea de negocio



Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

Variabilidad de ingresos y utilidades de los ERIs

Ingresos			Utilidades		
	% of ERIs	Crec. Promedio		% of ERIs	Crec. Promedio
Disminuyeron	23%	-48%	Disminuyeron	28%	-48%
Se mantuvieron iguales	4%	0%	Se mantuvieron iguales	0%	0%
Crecieron menos de 2x	36%	37%	Crecieron menos de 2x	30%	34%
2x – 3x	22%	147%	2x – 3x	17%	137%
>3x	14%	1182%	>3x	25%	1555%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

Además, como variable autodeclarada, los ingresos son inherentemente susceptibles a errores de medición. Si bien la encuesta utilizó plantillas, los encuestados pueden reportar incorrectamente sus ganancias de manera no intencional debido a sesgos de memoria, confusión sobre el formato de la encuesta o renuencia a revelar información financiera precisa. Estas limitaciones debilitan la confiabilidad de los ingresos como variable de resultado, restringiendo nuestra capacidad de realizar evaluaciones de impacto sólidas basadas en el desempeño financiero. Dadas estas dificultades, debemos interpretar con cautela cualquier hallazgo relacionado con ingresos y apoyarnos en información cualitativa e indicadores alternativos para evaluar la sostenibilidad de los ERIs y la efectividad de Haku Wiñay.

Anexo 10. Análisis de actores

Actor	Descripción
Nivel nacional / regional	
FONCODES (cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: Lidera el diseño, implementación y monitoreo de Haku Wiñay. Garantiza el cumplimiento de los objetivos del programa y coordina con los actores. • Interés: Éxito del programa y demostrar su efectividad en la reducción de la pobreza rural. • Incluye: Equipos de back-office (Unidad de Gestión de Proyectos Productivos) y equipos de front-office (Unidades Territoriales). • Poder/Interés: Alto poder, alto interés (<i>Gestionar de cerca</i>).
Gobierno Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: Asegurar la alineación con las estrategias nacionales de desarrollo, proveer el marco normativo y asignar el presupuesto nacional. • Interés: Impacto medible de Haku Wiñay en la pobreza rural y su alineación con los objetivos nacionales, costo-efectividad y escalabilidad. • Incluye: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). • Poder/Interés: Alto poder, interés moderado (<i>Gestionar de cerca</i>).
Nivel local	
Usuarios finales de Haku Wiñay (ERIs)	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: Beneficiarios principales de las intervenciones del programa; participan en capacitaciones y aplican habilidades para establecer y hacer crecer microempresas. • Interés: Mejorar medios de vida, salir de la pobreza, asegurar ingresos estables. • Incluye: Usuarios con MYPEs nuevas o en curso. • Poder/Interés: Bajo poder, alto interés (<i>Mantener informados</i>).
Núcleos Ejecutores	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: Representantes comunitarios que administran recursos, supervisan la ejecución de proyectos de desarrollo y aseguran la alineación con necesidades y prioridades locales. • Interés: Garantizar la adecuada ejecución del programa, atender necesidades locales y cumplir con las metas del programa. • Incluye: Representantes de la comunidad elegidos por los usuarios del programa. • Poder/Interés: Poder moderado, interés de moderado a alto (<i>Mantener satisfechos</i>).
Agentes Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: Brindan apoyo práctico en capacitación, monitoreo y fortalecimiento de capacidades para los usuarios de Haku Wiñay, se relacionan con comunidades locales y diseñan planes operativos. • Interés: Garantizar que el programa atienda eficazmente las necesidades comunitarias y que se valore su aporte. Su reputación está vinculada al éxito del programa. • Incluye: Yachachiqs, coordinadores técnicos y diseñadores de proyectos. • Poder/Interés: Poder bajo a moderado, interés moderado (<i>Mantener informados</i>).
Gobiernos locales	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: Brindan apoyo logístico y recursos no monetarios, crean redes para que las MYPEs accedan a mercados y lideran comités que distribuyen recursos a las MYPEs. • Interés: Impulsar el crecimiento económico, mejorar la confianza ciudadana y alinear el programa con sus agendas de desarrollo local. • Incluye: Municipalidades distritales. • Poder/Interés: Poder moderado, interés de moderado a alto (<i>Mantener satisfechos</i>).
Instituciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: Proveen productos financieros (crédito, ahorro, seguros) para fortalecer a las MYPEs rurales y cubrir brechas de financiamiento para su sostenibilidad de largo plazo. • Interés: Desarrollar productos rentables pero accesibles y oportunidades de expandirse en mercados rurales desatendidos, dentro de sus márgenes de riesgo. • Incluye: Instituciones microfinancieras presentes en zonas rurales. • Poder/Interés: Poder moderado, interés moderado (<i>Mantener satisfechos</i>).
Sociedad civil y otros actores locales	<ul style="list-style-type: none"> • Rol: Promueven la participación comunitaria, aportan capital social y recursos, y garantizan la rendición de cuentas y legitimidad a nivel local. • Interés: Asegurar que los recursos se asignen de manera justa, que las voces locales sean incorporadas en la toma de decisiones y que el programa fortalezca la cohesión y confianza comunitaria. • Incluye: Organizaciones de productores, cooperativas, rondas campesinas, autoridades locales, ONG, gobiernos regionales, sector privado. • Poder/Interés: Poder moderado, interés de moderado a alto (<i>Mantener informados</i>).

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Anexo 11. Sistema de monitoreo de FONCODES Sistema informático SGP:

SGP SEPRO 3.3.8-2022.07.05 | BDC:\Users\GOSMOR\Downloads\CCOCHARATA FINAL 21.07 (2).xlsx

Acciones Ventana Ayuda

Presupuesto del Proyecto 190222007

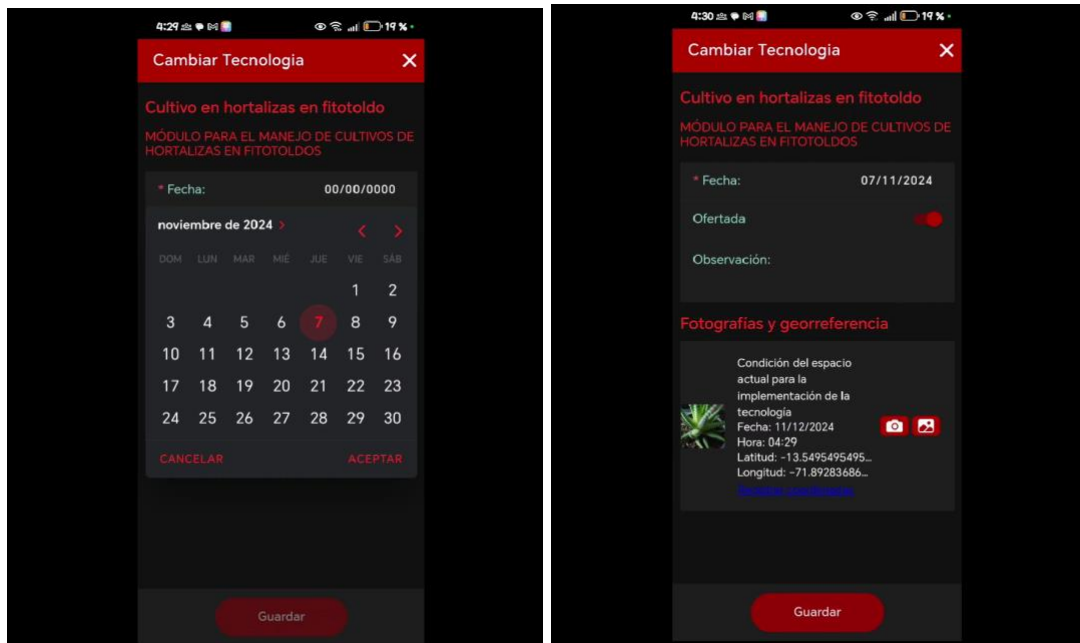
Presupuesto del Proyecto POR PRODUCTOS Y ACTIVIDADES

Verión de Presupuesto Nro 8

Estructura Presupuestal >>

PROYECTO 19-2022-0007	Aspote General/Usuario	36.39%	FONCODES 100.00%	62.34%	Municipalidad/Pro Bienes/otro	1.27%	TOTAL
1.PRIMO 1. Desarrollo de Capac. Productivas	446,998,500	100.00%	765,600,000	100.00%	15,564,000	100.00%	1,228,062,500
Act. 1.1. Promoción, Continuidad de Nuevos Equipos (actualización de)	0.00	0.00%	22,700,000	2.96%	0.00	0.00%	22,700,000
PI 01.01 al Elaboración y aplicación del Diagnóstico Rural Participativo	446,998,500	100.00%	59,904,000	7.82%	12,000,000	77.10%	628,902,500
Act. 1.2. Desarrollo de Capacidades para mejorar la Actividad Productiva de	446,998,500	100.00%	594,900,000	77.42%	12,000,000	77.10%	1,013,898,500
PI 02.01 al Elaboración y aplicación del informe de corresponsabilidad - Gest	780,000	0.18%	780,000	0.10%	0.00	0.00%	1,560,000
PI 02.02 al Capacitación y asistencia técnica a usuarios	130,000,000	29.09%	130,000,000	16.70%	0.00	0.00%	260,000,000
PI 02.03 al Manejo y atención de asistencia técnica para el desarrollo	6,526,000	1.46%	6,526,000	0.84%	0.00	0.00%	13,052,000
PI 02.04 al Pasantías y talleres de capacitación de productores productivos	2,800,000	0.63%	2,800,000	0.36%	0.00	0.00%	5,600,000
PI 02.05 al Manejo e insumos para el fortalecimiento de los capacidad	430,003,500	94.16%	299,413,700	39.27%	0.00	0.00%	729,417,200
PI 02.07 al Realización de Concursos entre Usuarios	2,400,000	0.54%	2,400,000	0.31%	0.00	0.00%	4,800,000
PI 02.08 al Tratamiento de insumos	5,000,000	1.12%	5,000,000	0.65%	12,000,000	77.10%	21,900,000
PI 02.09 al Asistencia Administrativa del NEC	30,298,000	6.76%	30,298,000	3.95%	0.00	0.00%	60,596,000
2.PRIMO 2. Gestión de Espesant. Rústico	0.00	0.00%	180,400,000	24.11%	3,564,000	22.90%	183,964,000
Act. 2.1. Asistencia Técnica a Grupos de Interés Para la Selección e Impulso	0.00	0.00%	109,500,000	14.91%	0.00	0.00%	109,500,000
PI 01.01 al Identificación a sus usuarios y contratación de grupos de in	1,520,000	0.34%	1,520,000	0.19%	0.00	0.00%	3,040,000
PI 01.02 al Concurso para la selección de perfiles de emprendimiento rú	2,840,000	0.34%	2,840,000	0.36%	0.00	0.00%	5,680,000
PI 01.03 al Asistencia Técnica productiva especializada para la regimie	105,000,000	23.38%	105,000,000	13.73%	0.00	0.00%	210,000,000
Act. 2.2. Asistencia Técnica a los usuarios y ERI implementados para la nee	0.00	0.00%	37,300,000	4.88%	0.00	0.00%	74,600,000
PI 02.01 al Asistencia Técnica Económica - Comercial para los ERI	7,200,000	0.94%	7,200,000	0.93%	0.00	0.00%	14,400,000
PI 02.02 al Implementación del Plan de Asistencia para el Fortalecimiento	13,200,000	1.72%	13,200,000	1.72%	0.00	0.00%	26,400,000
PI 02.03 al Capacitación y asistencia técnica a usuarios sobre economí	16,900,000	2.21%	16,900,000	2.21%	0.00	0.00%	33,800,000
Act. 2.3. Promoción del Empleo de Intermediarios Comerciales rural	0.00	0.00%	49,400,000	6.42%	3,564,000	22.90%	52,964,000
PI 03.01 al Organización de hitos para la aplicación de los emprend	14,520,400	1.90%	14,520,400	1.90%	0.00	0.00%	29,040,800
PI 03.02 al Dar actividades que faciliten la aplicación de los emprend	26,263,600	3.52%	26,263,600	3.52%	3,564,000	22.90%	36,527,200
21.07/2022.22.30.37	446,998,500	100.00%	765,600,000	100.00%	15,564,000	100.00%	1,228,062,500

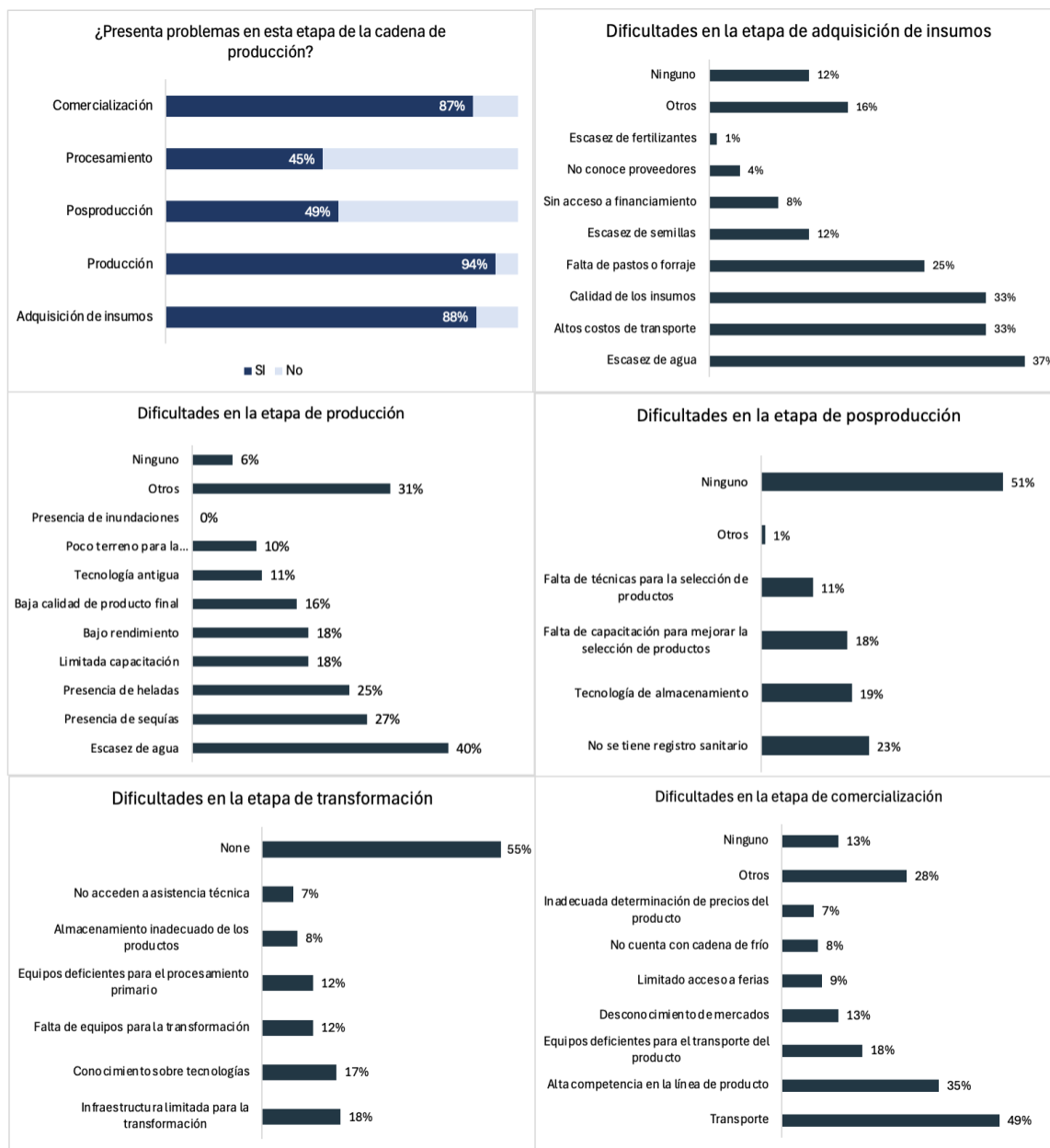
SGP Móvil:



Fuente: Unidad de Tecnologías de la Información de FONCODES, Canal de YouTube

(<https://www.youtube.com/@utifoncodes9169>)

Anexo 12. Barreras más frecuentes por etapa en la cadena productiva



Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

Anexo 13. Datos sobre acceso al mercado crediticio

¿Su ERI tiene crédito?	Total	Cusco	Puno
Sí	28%	23%	31%

No	72%	77%	69%
----	-----	-----	-----

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿De dónde obtiene crédito?	Total	Cusco	Puno
Sistema financiero supervisado	87%	100%	83%
Sistema financiero no supervisado	13%	0%	17%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿Dónde dentro del mercado formal?	Total	Cusco	Puno
Bancos	15%	0%	21%
Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	67%	88%	58%
Caja Rural	7%	0%	11%
Cooperativas	11%	13%	11%
Empresas Financieras	0%	0%	0%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿En qué usa su crédito?	Total	Cusco	Puno
Capital de trabajo	36%	64%	24%
Acondicionamiento/mejora de instalaciones	19%	14%	21%
Capacitación	0%	0%	0%
Compra de equipos	26%	14%	30%
Otros	19%	7%	24%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿Su ERI tiene algún tipo de seguro (contra incendios, robo, riesgo climático)?	Total	Cusco	Puno
Sí	0%	0%	0%
No	100%	100%	100%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

Anexo 14. Datos sobre acceso restringido a mercados rentables

¿Los productos del ERI tienen aceptación en los mercados?	Total	Cusco	Puno
Sí	98%	94%	100%
No	2%	6%	0%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿Por qué cree que son aceptados?	Total	Cusco	Puno
Por su precio accesible	27%	43%	20%
La calidad del producto es buena	85%	80%	88%
Hay variedad de productos	17%	20%	16%
Se venden en mercados distritales	15%	26%	11%
Se atiende a los clientes con amabilidad	12%	11%	12%
Otro	0%	0%	0%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿La MYPE participa en ferias?	Total
Yes	91%
No	9%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿En qué ferias?	Total
• Ferias locales	64%
• Durante festividades	39%
• Organizadas por Haku Wiñay	73%
• Organizadas por la municipalidad	39%
• Otras ferias	13%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿Cuáles son los principales canales de comercialización de los ERIs?	Total
• En su propio local	57%
• Por pedidos	59%
• Tiendas locales	21%
• Mercados locales	21%
• Compradores externos	21%
• Intermediarios	36%
• Otros	17%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿Dónde venden sus productos?	Total
• Pequeña tienda en casa	33%
• Mercado local	62%
• Ferias distritales semanales	37%
• Ferias provinciales	22%
• Feria regional	15%
• Feria nacional	4%
• Intermediarios	37%
• Provisión a empresas	5%
• Exportaciones	2%
• Por pedidos	13%
• Ventas en línea	2%
• Otro	7%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿Reciben apoyo de la municipalidad?	%
Sí	20%
No	80%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿Qué tipo de apoyo?	Total	%
• Participación en ferias	11	10%
• Viajes a otros distritos para ferias	0	0%
• Provisión de insumos	2	2%
• Canasta básica	1	1%
• Capacitación para nuevos emprendimientos	3	3%
• Ninguno	5	5%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿Qué documentación formal tiene su ERI?	%
• RUS	4.5%
• RUC	21.8%
• Constitución de empresa	4.5%
• Registro en SUNARP	4.5%
• Licencia de funcionamiento	0.0%
• Libros contables	2.7%
• Plan de Negocios	13.6%
• PERI (Plan de Negocio de Haku Wiñay)	72.7%
• Ninguno	23.6%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

Anexo 15. Datos sobre restricciones de recursos naturales

¿Cree que el agua es suficiente?	Total	Cusco	Puno
Yes (1)	28%	31%	27%
No (2)	72%	69%	73%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿De dónde obtiene agua?	Total	Cusco	Puno
Río	13%	31%	4%
Quebrada	10%	23%	4%
Manantial	68%	74%	65%
Pozo	29%	6%	40%
Red pública	31%	31%	31%
Otro	8%	9%	8%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

Para quienes tienen solo una fuente de agua:	Total	Cusco	Puno
Río	5%	17%	0%
Quebrada	5%	11%	2%
Manantial	61%	67%	59%
Pozo	20%	0%	28%
Red pública	8%	6%	9%
Otro	2%	0%	2%

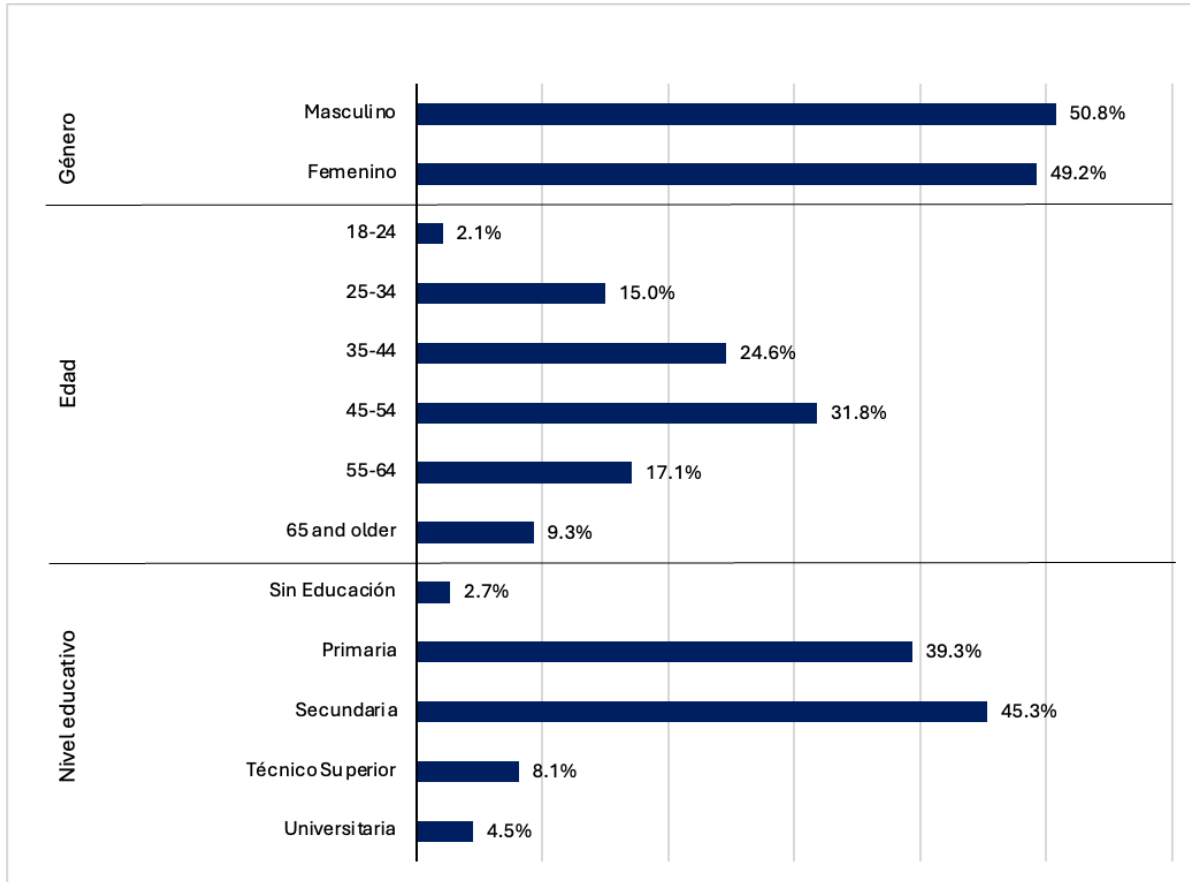
Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿Cuál ha sido el comportamiento del caudal en los últimos 10 años?	Total
Se mantiene igual	0%
Ha disminuido	94%
Ha aumentado	0%
Los manantiales se están secando	57%
Los manantiales se han secado	49%
Otro	0%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

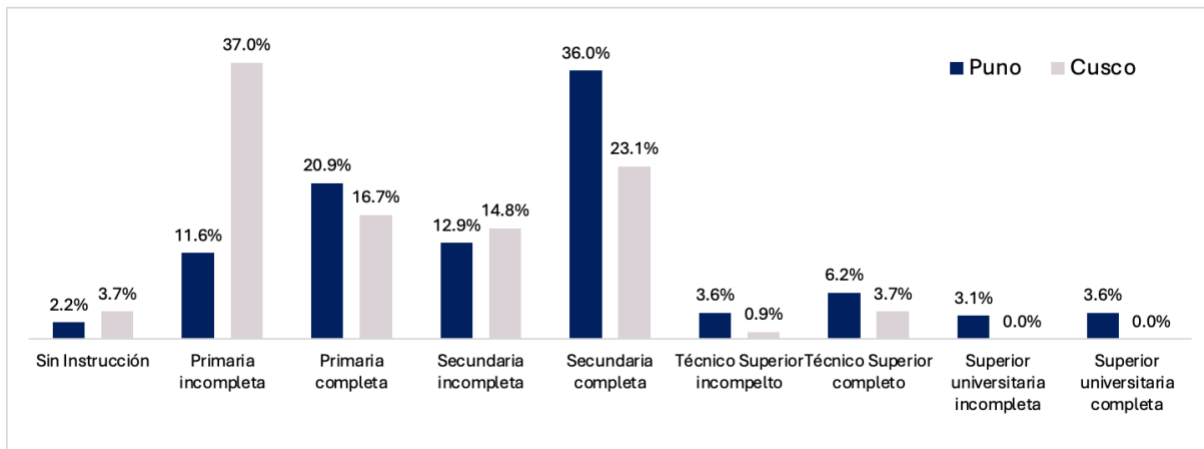
Anexo 16. Perfil de emprendedores por género, edad y nivel educativo

Perfil de emprendedores



Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras. Nota: todos los niveles educativos incluyen la condición de incompleto y completo.

Nivel educativo



Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

Anexo 17. Datos sobre capital gerencial y habilidades técnicas

¿Su MYPE registra producción?	Total	Cusco	Puno
Sí	77%	51%	85%
No	23%	49%	15%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

¿Su MYPE registra ventas?	Total	Cusco	Puno
Sí	74%	49%	85%
No	26%	51%	15%

Fuente: FONCODES y Andes Resilientes al Cambio Climático (2023). Elaboración propia de las autoras.

Anexo 18. Descripción de alternativas preliminares de política

Problema raíz	Recomendación de política	Resultados esperados
Débil capital gerencial y habilidades técnicas	Mejorar el módulo de educación financiera de Haku Wiñay, incluyendo una metodología de dos niveles en contabilidad básica y los beneficios de la formalización	a) Los ERIs cuentan con registros consistentes y confiables de ingresos b) Los ERIs mejoran sus habilidades de gestión empresarial
Restricciones de recursos naturales	Promover inversión en infraestructura rural (cosecha y almacenamiento de agua) e introducir un nuevo módulo de asistencia técnica como parte de las estrategias de adaptación al cambio climático	a) Los ERIs adoptan estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático b) Los ERIs pueden continuar operando pese a eventos climáticos inesperados
Acceso restringido a mercados rentables	Promover la participación de los gobiernos locales en actividades comerciales para crear entornos habilitantes para que los ERIs vendan sus productos	a) Aumento en el número total de ferias comerciales organizadas por gobiernos locales b) Mayor participación de ERIs en estos eventos
No aborda un problema raíz específico, pero fortalece técnicas de medición	Desarrollar y ampliar el sistema de monitoreo de FONCODES para dar seguimiento periódico a los resultados del programa, incluyendo ingresos y productividad	a) Datos más confiables y completos sobre la sostenibilidad de los ERIs b) Apoyo mejor focalizado a empresas con dificultades de acceso a mercados o viabilidad financiera

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Anexo 19. Estimación de presupuesto para la propuesta 1

De acuerdo con Escobal y Ponce (2016), el costo total de un Núcleo Ejecutor con 400 participantes en 2014 para educación financiera únicamente fue de PEN 82,920, o aproximadamente USD 27,742. Ajustado por inflación, equivaldría hoy a PEN 119,038 al año (o USD 32,655). Si solo consideramos ese gasto como costo, entonces el programa costaría alrededor de USD 2,721 por mes por Núcleo Ejecutor. Si tomamos en cuenta gastos adicionales, como “Desarrollo de concursos para evaluación y asignación de recursos” y “Gastos generales”, entonces el programa costaría alrededor de USD 4,409 por mes por Núcleo Ejecutor.

Category	Total (PEN)	FONCODES (PEN)
Producto 1: Hogares rurales con economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas	1175520	1110000
Elaboración del informe técnico	48960	48960
Coordinador técnico del NEC	121440	121440
Difusión	1600	1600
Yachachiq (tres años)	266640	266640
Materiales de capacitación en tecnologías productivas (primer y segundo año)	14400	14400
Pasantías o talleres para yachachiq	6480	6480
Instalación de tecnologías productivas	520000	520000
Materiales e incentivos para mejorar espacios de producción	120000	80000
Premios para concursos intra-NEC	12800	12800
Servicio de apoyo contable para reportes financieros	9600	9600
Flete para insumos	32000	6480
Gastos de seguimiento del NEC	21600	21600
Producto 2: Grupos de hogares rurales con economías de subsistencia que reciben asistencia técnica, capacitación y provisión de activos para gestión de emprendimientos rurales	419400	390000
Desarrollo de concursos para evaluación y asignación de recursos	6000	6000
Desarrollo de emprendimientos	240000	240000
Promoción de ahorro formal y otros productos financieros	82920	82920
Gastos generales del NEC	46080	38880
Organización y participación en ferias locales	44400	22200
Total	1594920	150000

Fuente: Escobal y Ponce (2016), p. 177. Traducción propia de las autoras.