

EDIR  
AYACUCHO

# ESTRATEGIA DE DESARROLLO E INNOVACIÓN REGIONAL - EDIR

## REGIÓN AYACUCHO (Documento Resumen)



UNIÓN EUROPEA

#EQUIPOEUROPA

EDIR  
AYACUCHO

# ESTRATEGIA DE DESARROLLO E INNOVACIÓN REGIONAL - EDIR

REGIÓN AYACUCHO  
(Documento Resumen)

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO E INNOVACIÓN REGIONAL (EDIR)  
REGIÓN AYACUCHO  
DOCUMENTO RESUMEN**

**Presidencia del Consejo de Ministros**

**Secretaría de Descentralización**

Calle Shell 320, piso 12. Miraflores, Lima

T: (51-1) 2197000 anexo 6176

<http://www.descentralizacion.gob.pe/>

**Elaboración de contenidos**

Ricardo Fort y Álvaro Espinoza, investigadores del Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).

Av. Almirante Grau 915. Barranco, Lima

T: (51-1) 2479988

**Diseño, diagramación y corrección de estilo**

Preciso Agencia de Contenidos

Jirón Ricardo Aicardi 224. Santiago de Surco, Lima

<https://preciso.pe/>

**Fotos**

Freepik, Pexels, Flickr (MINCETUR, Banco de imágenes PRODUCE, Ken Bosma, Axel Drainville).

La elaboración y publicación de este documento ha sido posible gracias al apoyo del Proyecto "Desarrollo económico sostenible y promoción de las PYMEs a nivel subnacional" liderado por la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, con el apoyo de la Unión Europea, la cooperación alemana para el desarrollo implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, y la Cooperación Española.

El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

**Impresión**

Lettera Gráfica S.A.C. - Av. La Arboleda 431 - Ate - Lima

Hecho en el depósito legal de la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-00651

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación, bajo la condición de que se cite la fuente.

Febrero 2023

1ra Edición impresa

Introducción	6	Antecedentes y metodología	9	1. Cadena de valor de la quinua	19
2. Cadena de valor de la fibra de alpaca	31	3. Cadena de valor de los lácteos	43	4. Cadena de valor de las Industrias Culturales	55

## INTRODUCCIÓN

La competitividad resulta ser un factor fundamental para un país que busca crecer y desarrollarse de manera sostenible. Para ello, los Estados se ven en la necesidad de adaptar sus estrategias a un contexto de mercados internacionales globalizados para que puedan alcanzar sus objetivos de desempeño económico.

El nivel de competitividad nacional es el reflejo de la competitividad de las regiones que la componen, y guarda una relación directa con el desarrollo económico social de los territorios.

La necesidad de promover regiones competitivas revierte especial importancia sobre todo para la reactivación económica post-COVID 19. En esa línea, el trabajo de los actores del territorio sustentado en la cuádruple hélice, en torno a prioridades que pueden ayudar a impulsar la competitividad regional y la innovación es un mecanismo importante para impulsar el desarrollo económico desde las regiones.

El Proyecto “Desarrollo económico sostenible y promoción de las PYME a nivel subnacional”, surgido de un convenio entre la Unión Europea y el Perú, contribuye a la mejora de los niveles de competitividad regional en el país a partir, principalmente, del fortalecimiento del tejido empresarial y los sistemas de innovación; así como de la coordinación y articulación entre el sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil para el desarrollo económico regional.

Este Proyecto es liderado por la Secretaría de Descentralización con el apoyo de la Unión Europea, que a su vez tiene como socios implementadores a la cooperación alemana para el desarrollo implementada por la GIZ y la Agencia de Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID. Uno de sus principales objetivos es promover las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) e impulsar las Estrategia de Desarrollo e Innovación regional (EDIR).

Las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) son espacios de concertación público-privado en torno a las prioridades territoriales, las cuales, con el liderazgo del sector público (Gobierno Regional) —en algunos casos también del sector privado—, buscan acelerar el

desarrollo económico sostenible a nivel regional a través de la innovación en torno a cadenas de valor priorizadas.

La Estrategia de Desarrollo e Innovación Regional (EDIR) es el instrumento de gestión de la ARD para orientar su actuación hacia la puesta en marcha de medidas de innovación en torno a una selección de cadenas de valor que contribuyan con la mejora de la competitividad y desarrollo económico a nivel regional. Su formulación se realiza de manera participativa, buscando el consenso de los actores regionales provenientes del sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil.

Su valor agregado concreto reside en que se concentra en promover la especialización y diferenciación inteligente, las cuales son priorizadas bajo determinados y sustentados criterios; sobre la base de las potencialidades territoriales y las perspectivas de estas.

Los productos de la EDIR, especialmente los Planes de acción Regional (PAR) y los Planes de Acción por cadenas priorizadas (PAC), se gestionan desde y por la ARD, asumiendo criterios transversales como la sostenibilidad ambiental, reducción del impacto del cambio climático, y por supuesto la innovación-adaptación tecnológica y no tecnológica, entendida en términos simples, como la incorporación de nuevas y eficientes formas de hacer mejor las cosas en las diferentes etapas de las cadenas de valor. Y por tanto tiene implícito el desarrollo de capacidades de los involucrados en el desarrollo económico regional; así como mejorar los ingresos de las familias y de las micro y pequeñas empresas.

El presente documento presenta un resumen de los antecedentes y metodología que se llevó a cabo para establecer la EDIR en la región Ayacucho, haciendo una referencia a las cadenas de valor con mayor potencial económico del territorio; así como también un resumen de las cadenas de valor priorizadas, entre ellas: quinua, fibra de alpaca, lácteos e industrias culturales, para efectos de este primer ejercicio de la EDIR y sus respectivos Planes de Acción, los cuales desarrollan las tendencias generales, la situación de la cadena en la región y un abordaje de las acciones prioritarias.



# ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA





## Antecedentes

El gobierno peruano viene adoptando un enfoque de desarrollo territorial, reconociendo un mayor protagonismo a los gobiernos regionales en el desarrollo de sus territorios. Para la implementación de este enfoque, se evaluaron diversos mecanismos, entre estos, la Agencia Regional de Desarrollo (ARD).

### ¿Qué es la ARD?

Es un mecanismo de coordinación y articulación intersectorial e intergubernamental. Estas se implementan a través de espacios de concertación entre los actores del sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil, en torno a las prioridades identificadas de un territorio específico. Los **Gobiernos Regionales** cumplen un rol fundamental para la consolidación y posicionamiento de la Agencia, así como para potenciar la economía regional y el capital social de los territorios.

El rol clave de las ARD es promover el desarrollo y el crecimiento económico de la región con base en la innovación. Para ello, la Estrategia de Desarrollo e Innovación Regional (EDIR) es un instrumento relevante que promueve y fortalece la participación colectiva y representativa de los actores en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las estrategias de desarrollo en el territorio.

### ¿Qué es la EDIR?

Son instrumentos para incrementar la innovación y competitividad de los territorios en torno a sus potencialidades, **a partir de un enfoque de cadenas de valor**. Su formulación se realiza de manera participativa, buscando el consenso de los actores territoriales. En tal sentido, la entidad clave para la formulación—y posterior ejecución—de la EDIR es la ARD.



**Los espacios de concertación deben contar con la participación de actores públicos y privados para garantizar el éxito de las EDIR.**





## Metodología

La formulación de las EDIR tiene dos fases. En la primera, se evalúan las oportunidades económicas de cada región, dando como resultado una **lista de prelación de las cadenas de valor identificadas**.

En la segunda fase se estudian las cadenas seleccionadas, definidas por tener mayor orden de prelación. Como resultado del análisis, se obtienen los principales cuellos de botella, o factores que impiden el desarrollo de la cadena, y se plantean las acciones para superar estos y garantizar su sostenibilidad.

### ¿Cómo se formuló la EDIR?

La formulación de la EDIR se llevó a cabo a través de procesos participativos, por medios virtuales y presenciales. Contó con la participación del sector público, privado, academia y sociedad civil. Conllevó la realización de talleres, focus group, entrevistas, a fin de recolectar información desde los propios actores. Los temas principalmente debatidos fueron la priorización de las cadenas de valor, los cuellos de botella de las mismas, considerando criterios como su impacto y viabilidad, y las soluciones a los mismos.



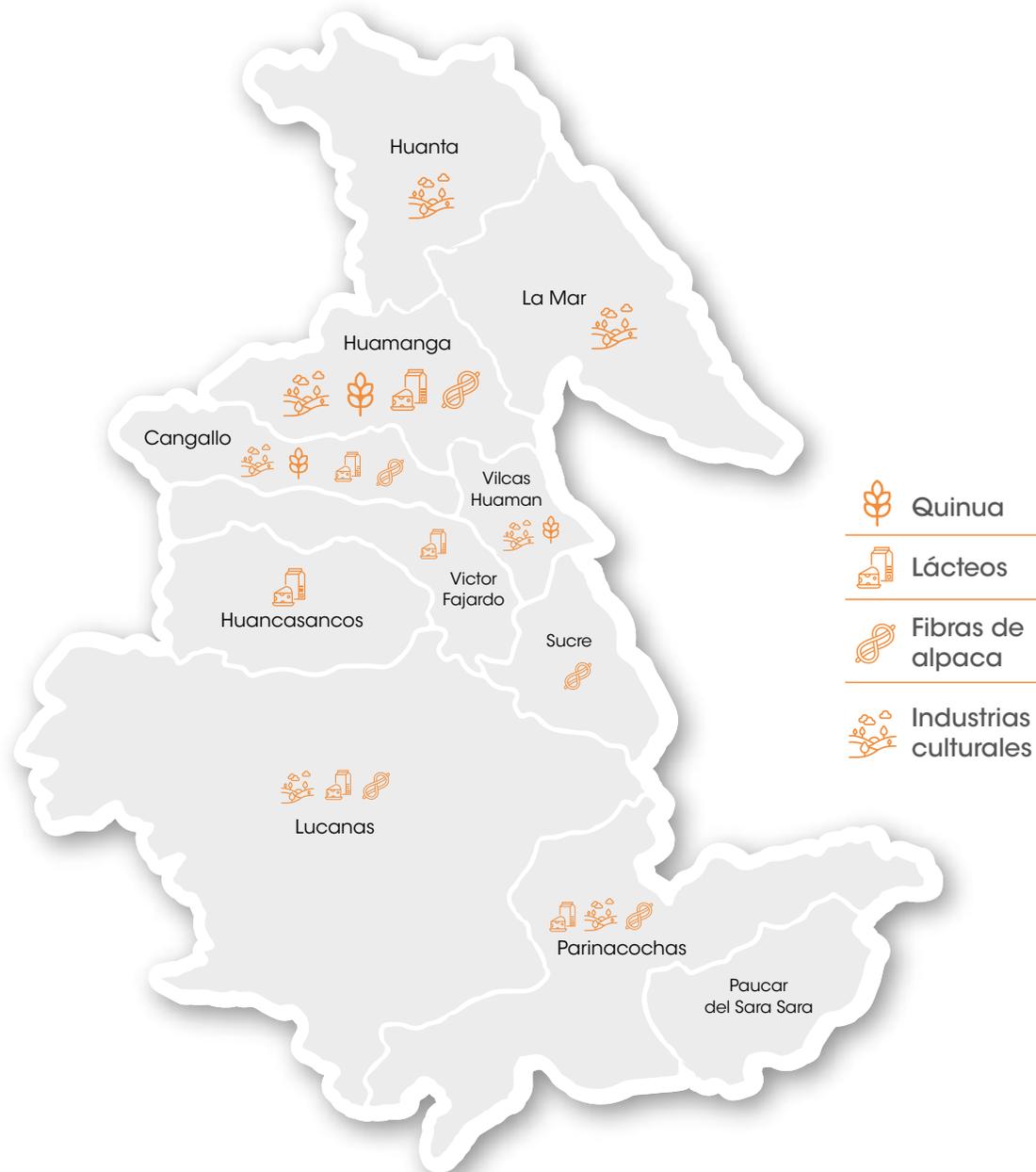
**La formulación de las EDIR permite conocer los retos que enfrentan las cadenas de valor y posibles soluciones a implementar para garantizar su éxito y sostenibilidad.**



	EDIR	Insumos	Resultados
Fase I	<b>Paso 1</b> Oportunidades económicas de la región	Estudios previos Análisis espacial	¿Qué cadenas pueden ser motores del crecimiento y la innovación?
	<b>Paso 2</b> Prelación de las cadenas de valor	Indicadores comparativos para territorio y cadenas	¿Cuál es el potencial relativo de cada cadena, en cada provincia?
Fase II	<b>Paso 3</b> Caracterización de las cadenas seleccionadas	Análisis de eslabones Análisis de territorios Identificación de Cuellos de botella	¿Qué requiere cada cadena, eslabón, territorio para realizar su potencial?
	<b>Paso 4</b> Plan de acción y gobernanza	Planeamiento estratégico Agenda consensuada	¿Qué proyectos, gestiones y servicios implementar? ¿Cómo?
	<b>Paso 5</b> Monitoreo y evaluación	Metas específicas Indicadores claros	¿Cómo garantizar la sostenibilidad de las mejoras?



## Cadenas seleccionadas para Ayacucho



- Quinua
- Lácteos
- Fibras de alpaca
- Industrias culturales



## Instrumentos complementarios

Con el fin de asegurar una implementación eficiente de las recomendaciones de la EDIR, se optó por desarrollar dos tipos de instrumentos complementarios: el Plan de Acción Regional (PAR), y los Planes de Acción de Cadena (PAC).

### ¿Qué es el Plan de Acción Regional?

El PAR compila y ordena cuatro acciones de carácter transversal los cuales constituyen problemas estructurales en la región, y se requieren coordinaciones de alto nivel con actores de los distintos niveles de gobierno para su atención y solución. Las acciones transversales identificadas e incluidas en los PAR son las siguientes:

- **Investigación:** Acción centrada en la generación de conocimiento aplicado, para crear innovaciones en los distintos eslabones. Para desarrollar estas acciones, es clave la formulación de una Agenda Regional de Investigación y la implementación de concursos regionales de investigación.



**La EDIR se apoya del Plan de Acción Regional (PAR) y los Planes de Acción de Cadena (PAC).**





- **Asistencia técnica:** Acción que permite trasladar el conocimiento técnico de cada eslabón y cadena a los actores que lo operan. Se centra en la implementación de mecanismos de formación y certificación de competencias críticas para el desarrollo de las cadenas seleccionadas.
- **Financiamiento:** Acción transversal que facilita el acceso a financiamiento, para que los actores puedan realizar las inversiones en insumos y activos. La acción se enfoca en la agregación de la demanda de financiamiento y en la formulación de planes de negocio de calidad.
- **Gestión de destrabe:** Acción para gestionar la ejecución de infraestructura habilitante clave, o la implementación de actos administrativos, ante las instancias gubernamentales pertinentes.



**La investigación, la asistencia técnica, el financiamiento y la gestión de destrabe son elementos que deben estar presentes en la implementación de acciones en cada eslabón de la cadena.**

### ¿Qué son los Planes de Acción de Cadena?

Estos planes contienen **acciones específicas a cada cadena**, incluyendo el desarrollo de los insumos requeridos para ejecutar el Plan de Acción Regional. Es recomendable que estos sean de responsabilidad de los Grupos de Trabajo de cada cadena (mesas técnicas, comités de gestión, etc.), pero se requieren de una coordinación constante con las Agencias Regionales de Desarrollo.

A continuación se muestra un resumen del número y tipo de acciones, por cada eslabón de la cadena de valor, que han sido priorizadas para ser ejecutadas como parte de los Planes de Acción de Cadena en Ayacucho. Como ya se mencionó, muchas de estas acciones están relacionadas a las cuatro acciones transversales que conforman el Plan de Acción Regional.

Cadena	Gestor	Financiamiento	Procesamiento / transformación	Comercialización / institucional / Prospectiva	Total
Quinoa	14	3	2	2	21
Lácteos	12	2	10	5	29
Fibras de alpaca	12	1	12	1	26
Industrias culturales (turismo)	10	3	0	4	17
Industrias culturales (Artesanía)	1	7	0	1	9





2

AYACUCHO

Formulación de la EDIR



# CADENA DE VALOR DE LA QUINUA



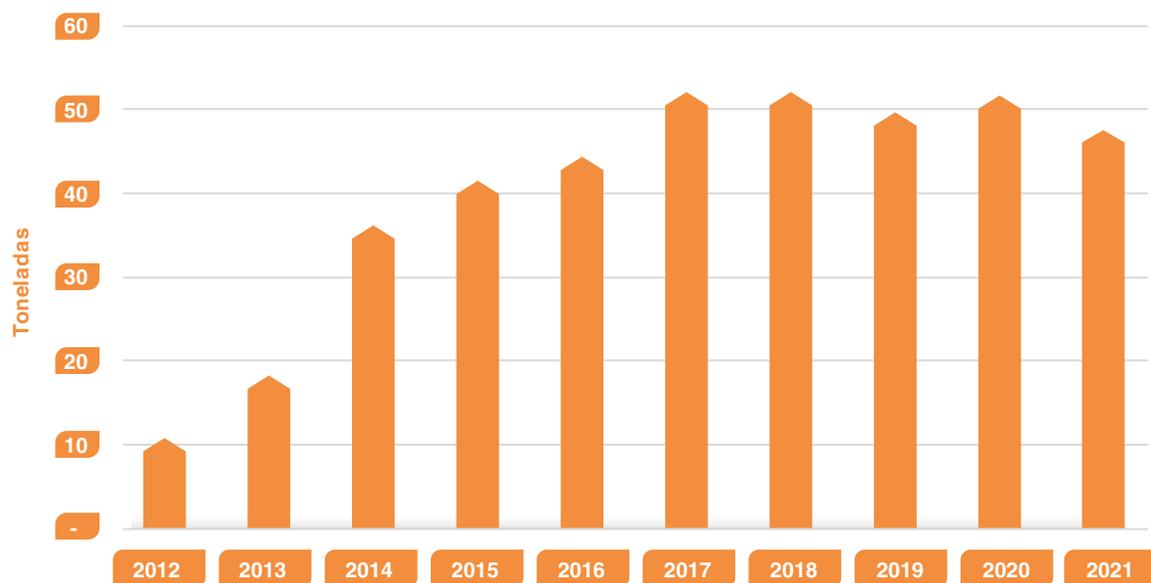
En el marco de la ARD Ayacucho se priorizó la cadena de "Granos Andinos" que incluye a la quinua, kiwicha, tarwi y otros. No obstante, para efectos de este primer ejercicio de formulación de la EDIR, se ha tomado como referencia la cadena de valor de la quinua.



## Tendencias generales

En la última década, la producción y exportación de quinua del Perú ha crecido significativamente. Los envíos peruanos fueron impulsados por la demanda, que se incrementó con la difusión de la FAO en el 2013 sobre sus grandes beneficios nutricionales y la declaración del "Año Internacional de la Quinua" (UIC SSE, 2020).

### Exportaciones de quinua peruana



Fuente: MIDRAGRI (2021). Elaboración propia.

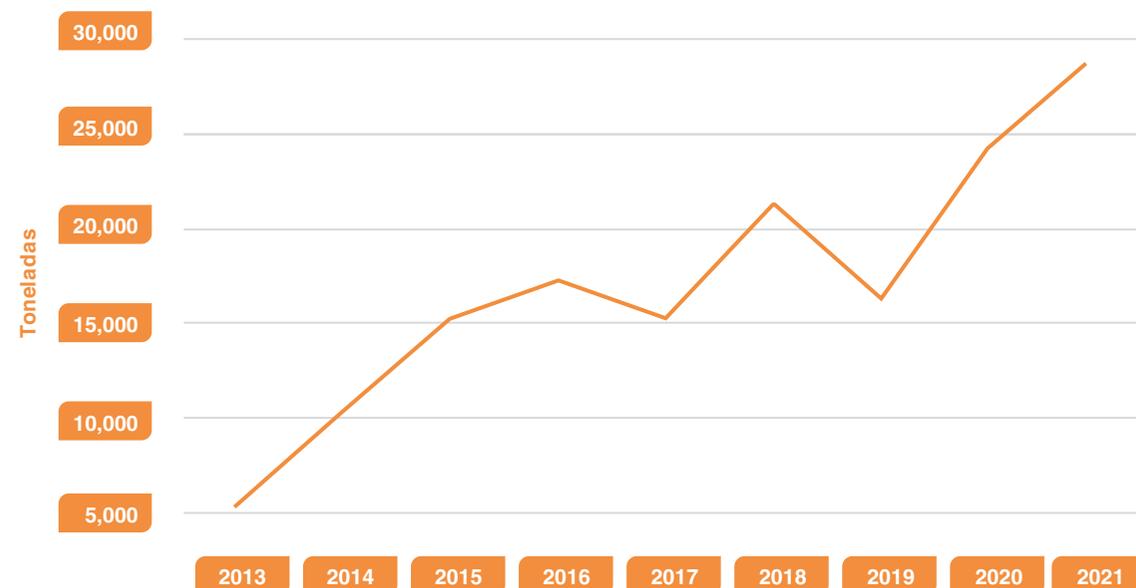
La quinua posee amplias oportunidades, el mercado externo ha mostrado una demanda creciente. Sin embargo, también hubo un incremento de la oferta de Bolivia y Ecuador, lo que ha ocasionado una caída en los precios, que afectó la rentabilidad del producto. Para contrarrestar esta caída, se ha optado por aprovechar el potencial del grano en sus variedades transformadas.



## La quinua en Ayacucho

Ayacucho es la segunda región productora de quinua del Perú. En los últimos 10 años, la región ha venido impulsando el producto, principalmente el cultivo orgánico.

### Producción de quinua en Ayacucho



Fuente: MIDRAGRI (2021). Elaboración propia.

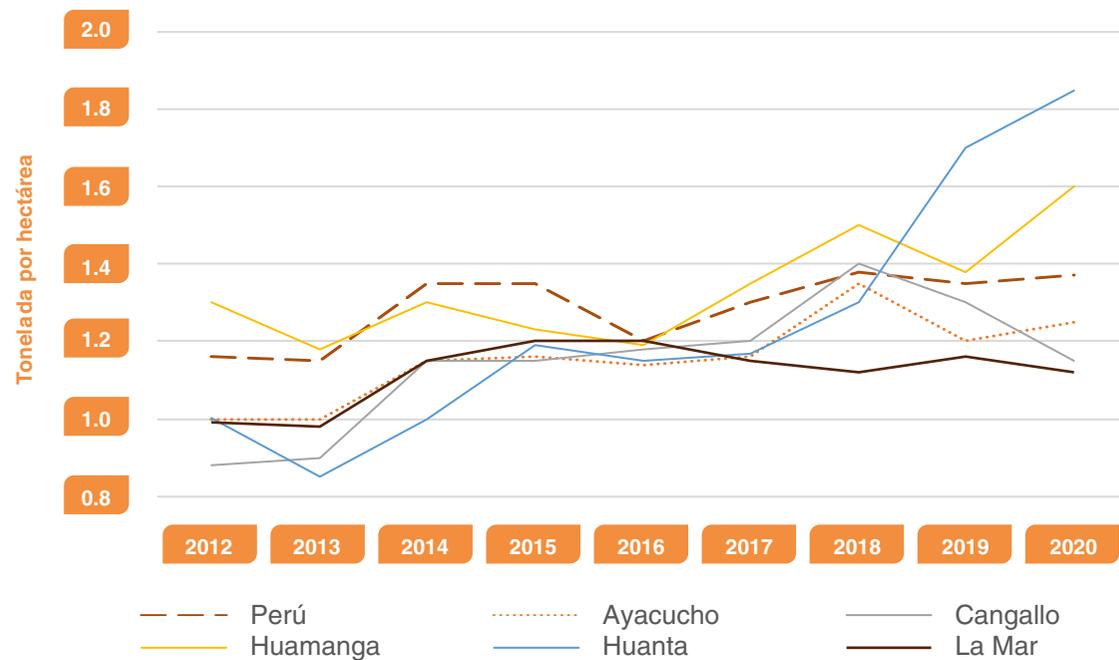


**El Perú es el primer exportador de quinua en el mundo.**



La productividad promedio del cultivo de quinua en la región es menor a la del país. Sin embargo, existen provincias clave, donde la rentabilidad es superior o igual; estas son Huamanga, Cangallo, Vilcashuamán y La Mar. Estas cuatro provincias tienen mayor potencial para desarrollar el producto.

### Rendimiento del cultivo de quinua



Fuente: MIDRAGRI (2021).Elaboración propia.

 **Ayacucho es la segunda región productora de quinua.**

 **Existen conexiones directas entre productores y cooperativas exportadoras.**

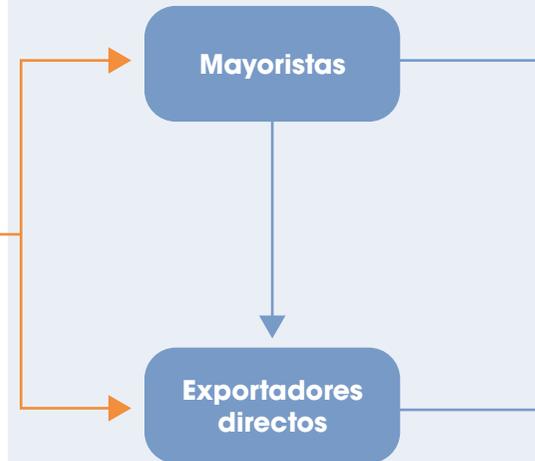
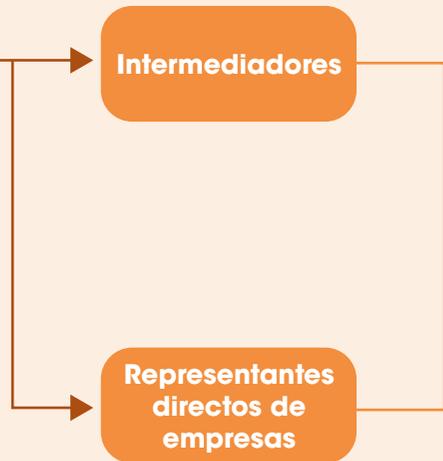
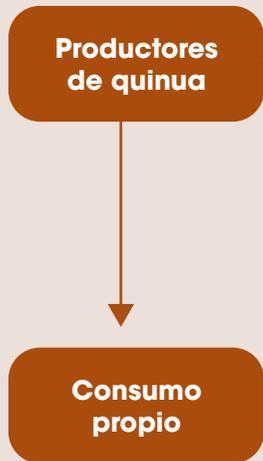


### Cadena de valor de la quinua

La cadena de la quinua en Ayacucho es de mediana dimensión; aunque requiere cierto tratamiento de poscosecha y un procesamiento industrial básico, llega al mercado principalmente como grano. El tratamiento poscosecha se realiza en el mismo lugar de producción, para luego pasar por un circuito de intermediación y, finalmente, abastecer a las empresas que procesan y exportan el producto. Cabe señalar que sí existen conexiones directas entre productores y empresas (cooperativas) exportadoras, principalmente de manera individual (sin asociatividad).



## Cadena de valor de la quinua en Ayacucho



\*Las pocas cooperativas existentes generan alianzas con los mayoristas y los exportadores directos.



## Fortalezas y debilidades

La mayor fortaleza de la cadena de la quinua es su potencial comercial, pues existe un eslabonamiento ya desarrollado, con presencia local, que permite acceder a mercados internacionales. Otra fortaleza importante tiene que ver con la generación de empleo, el potencial de mejora, el potencial productivo y la sostenibilidad. Por el contrario, la mayor debilidad de la cadena sería la rentabilidad para el productor, debido a los altos costos de producción y su limitada productividad.



## Cuellos de botella

En una evaluación profunda, donde se realizaron trabajos de campo, se identificaron los cuellos de botella específicos de la cadena de valor. Estos responden a los criterios de urgencia, viabilidad e impacto.



Limitado acceso a agua para riego



Alto uso y aplicación de agroquímicos



Sesgo de producción a la quinua blanca (una sola variedad)



Débil asociatividad y gestión empresarial



Leyes no adecuadas a cooperativas y asociatividad



Tecnología de mediano rendimiento



Alto potencial productivo para producción orgánica que no se aprovecha



Desaprovechamiento de nichos de mercado especiales para la producción orgánica

Elaboración propia.



## Plan de Acción de la Cadena

El futuro de la quinua de Ayacucho es la producción orientada a mercados especiales de variedades orgánicas y nativas, diferenciándose del producto commodity. Para ello, se requiere facilitar y capacitar en el uso de insumos adecuados para este tipo de producción (semillas, fertilizantes orgánicos) y un manejo adecuado del cultivo.



**El futuro de la quinua ayacuchana está en la quinua orgánica y de variedades nativas.**





## Acciones prioritarias

La mayoría de acciones propuestas se desarrollan en el marco de las acciones transversales descritas en el Plan de Acción Regional. Asimismo, se han considerado acciones complementarias adicionales que deberán ser gestionadas por el Grupo de Trabajo de la cadena.

Como parte del Plan de Acción de la Cadena de la quinua, se seleccionaron 21 acciones prioritarias, las cuales han sido validadas a lo largo de las EDIR. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes.

ID PAC	Acción	Clasificación	Gestor
PACQ01	Construcción Represa Chanquil y el Sistema de Riego Chanquil Incaraccay, Provincia de Cangallo	Infraestructura pública	Gobierno Nacional, Gobierno Regional
PACQ02	Construcción de la Represa Illawasi - Manallasacc, Distrito de Chiara	Infraestructura pública	Gobierno Nacional, Gobierno Regional
PACQ03	Gestión de recurso hídrico, Proyecto Integral Cachi, Provincia de Huamanga	Infraestructura pública	Gobierno Nacional, Gobierno Regional
PACQ07	Manejo de suelos/abonamiento	Asistencia técnica	Gobierno Regional, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Centros Certificación, ARD
PACQ08	Desarrollo de abonos orgánicos especiales para quinua	Investigación, desarrollo e innovación	Universidades, ARD, GT Quinua
PACQ09	Producción de abonos orgánicos para quinua	Complementaria adicional	GT Quinua, Gobierno Regional, inversión privada
PACQ10	Provisión de guano de la isla para productores de quinua	Complementaria adicional	GT Quinua, Gobierno Regional
PACQ11	Desarrollo/caracterización de variedades de ecotipos de quinua	Investigación, desarrollo e innovación	Universidades, ARD, GT Quinua
PACQ13	Certificación de semilleros especializados	Complementaria adicional	Gobierno Regional, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Centros Certif., ARD, Instituciones Financieras Intermediarias
PACQ15	Manejo cultural y fitosanitario orgánico	Asistencia técnica	Gobierno Regional, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Centros Certif., ARD
PACQ16	Desarrollo/adaptación de equipamiento especializado para quinua	Investigación e innovación	Universidades, ARD, GT Quinua
PACQ18	Manejo empresarial de organizaciones para producción y comercialización	Asistencia técnica	Gobierno Regional, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Centros Certif., ARD

\*GT: Grupo de Trabajo

\*\*ARD: Agencia Regional de Desarrollo

Elaboración propia.



## Zonas prioritizadas

Para la implementación del Plan de Acción de Cadena y el Plan de Acción Regional, se han priorizado un conjunto de distritos donde ya existe producción relevante de quinua, con énfasis en aquellos que cuentan con condiciones adecuadas para la actividad.



- Huamanga:**
1. Quinua
  2. Acos Vinchos,
  3. Tambillo
  4. Socos
  5. Vinchos
  6. Chiara
  7. Acocro
  8. Orcos

- La mar:**
9. Chilcas
  10. Luis Carranza

- Cangallo:**
11. Morochucos
  12. Cangallo

- Vilcashuamán:**
13. Vilcashuamán
  14. Huambalpa

Distritos priorizados para la producción de quinua.

Elaboración propia.



# CADENA DE VALOR DE LA FIBRA DE ALPACA



En el marco de la ARD Ayacucho se priorizó la cadena de "Fibra de camélidos" que incluye a alpacas, vicuñas, guanacos y otros. No obstante, para efectos de este primer ejercicio de formulación de la EDIR, se ha tomado como referencia la cadena de valor de fibra de alpaca.

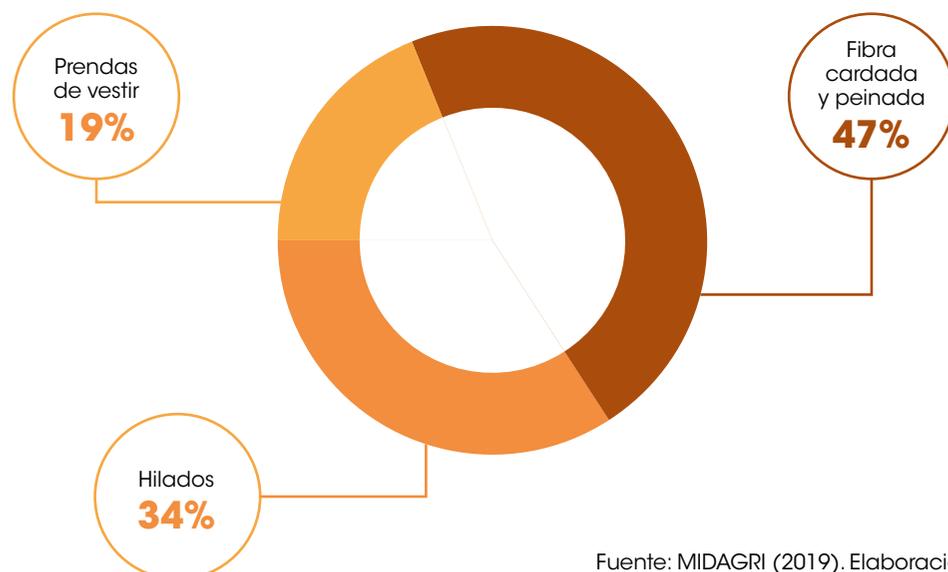


## Tendencias generales

En los últimos años, el mercado de fibra de alpaca tuvo una dinámica estable, con buenas perspectivas (Paredes, 2019). Frente a este contexto, varios países se han planteado medidas para incrementar su oferta, iniciando con la adquisición de más alpacas. Para poder competir en este sector en desarrollo, el Plan Nacional de Desarrollo Ganadero 2017-2027 del Perú se planteó mejorar el rendimiento de la lana de alpaca en 0.5 kg al año para el 2027.

Cabe mencionar que el Perú mantiene su posición como el primer productor de fibra de alpaca en el mundo. Asimismo, es el principal exportador, con US\$ 179.5 millones en valor FOB enviado en el 2018. Los destinos principales del producto fueron China, Italia y Estados Unidos, hacia los cuales se envían fibra cardada y peinada, hilados y prendas de vestir.

## Productos derivados exportados



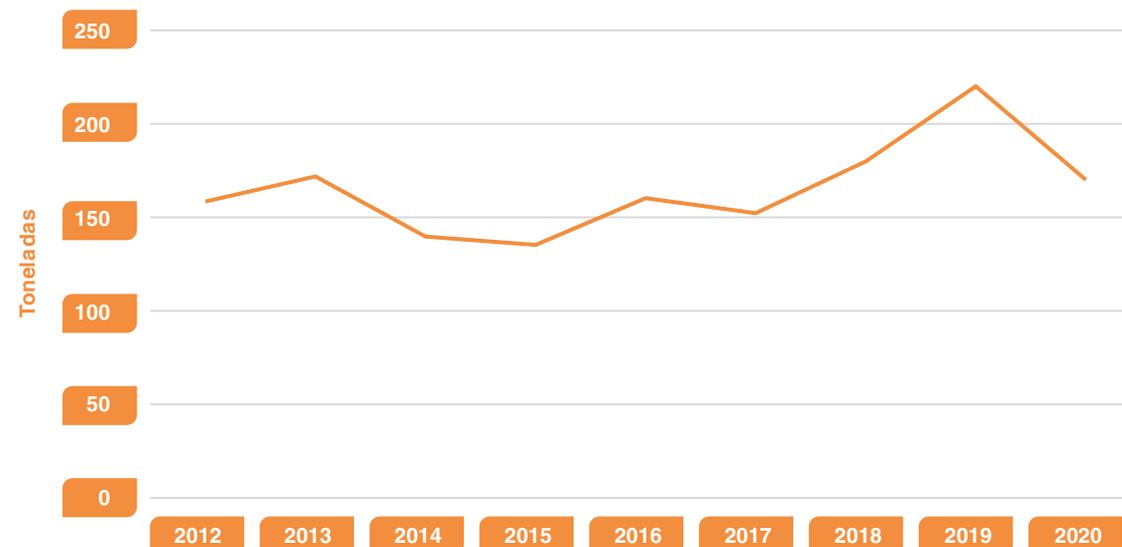
Fuente: MIDAGRI (2019). Elaboración propia.



## La fibra de alpaca en Ayacucho

La producción de fibra de alpaca en la región registró una tendencia constante entre el 2012 y el 2016, reflejando las dificultades para incrementar este indicador. Así, no fue sino hasta el 2018 que las mejoras fueron significativas. Sin embargo, con la llegada de la pandemia, esta cifra retrocedió a niveles del 2018. Cabe mencionar que gracias a su desempeño, Ayacucho es el tercer departamento con mayor producción de fibra de alpaca a nivel nacional, con 4.9% de participación.

## Producción total de fibra de alpaca en la región



Fuente: MIDAGRI, DGESEP, DEIA (2021). Elaboración propia.





## Cadena de valor de la fibra de alpaca

La cadena de valor para el corredor económico Huamanga - Cangallo (Ayacucho Norte) cuenta con el distrito de mayor producción de la zona (Paras). Si bien la asociatividad es aún débil, es importante señalar la existencia de tres centros artesanales de transformación de fibra.

El único canal que acerca al productor de fibra hacia el mercado final es la producción artesanal de hilos y tejidos. Estos canales solo representan entre el 6% y 7% del total de fibra comercializada.

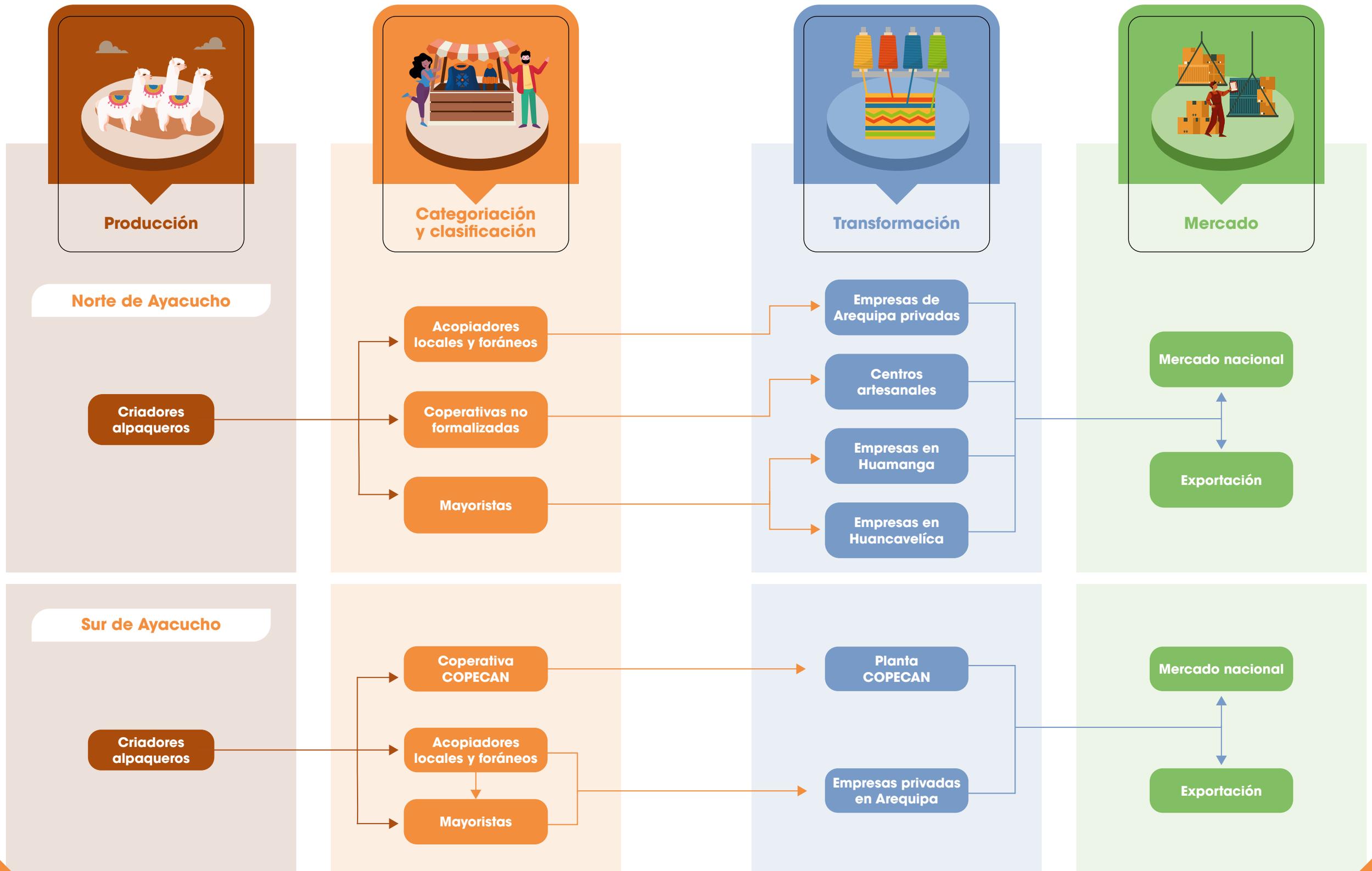


**La producción artesanal de hilos y tejidos representan 6% y 7% del total de fibra comercializada.**

La cadena de valor para el corredor económico Huancasancos - Víctor Fajardo - Lucanas - Parinacochas (Ayacucho Sur) cuenta con la presencia de importantes cooperativas de criadores de alpaca como COPECAN, gracias a las cuales se han podido desarrollar importantes experiencias en el manejo técnico de las alpacas, así como de la articulación comercial colectiva y la transformación de la fibra.

La venta en esta área depende de las cooperativas grandes. Así como en la zona Norte, destaca la cadena de intermediarios minoristas y mayoristas que acopian y clasifican la fibra, para luego venderla a la gran industria alpaquera de Arequipa.

# Cadena de valor de fibra de alpaca en Ayacucho



Elaboración propia.



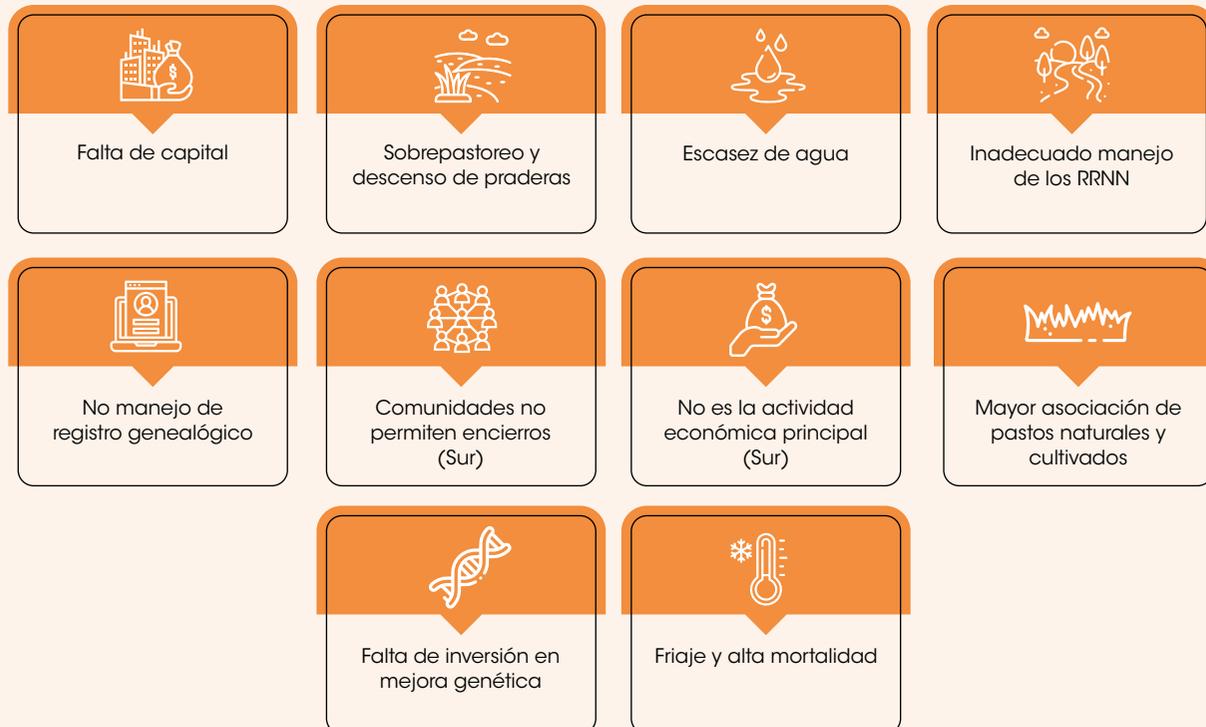
## Fortalezas y debilidades

El problema actual de la cadena reside en el poco valor que obtienen los productores de fibra por la venta del producto, el cual a su vez no cuenta con mayor valor agregado. Existen caminos complementarios para solucionar este problema: organizar la venta conjunta del producto y encontrar mercados alternativos fuera del circuito monopólico que domina el mercado. A pesar de este desafío, existen varias fortalezas que debemos resaltar, como el potencial comercial, el potencial de mejora, el potencial productivo y su contribución a la sostenibilidad y la generación e empleo.



## Cuellos de botella

En una evaluación más profunda, donde se realizaron trabajos de campo, se identificaron los cuellos de botella específicos de la cadena de valor. Estos responden a los criterios de urgencia, viabilidad e impacto.



Elaboración propia.



## Plan de Acción de la Cadena

A mediano plazo, las áreas de innovación en la cadena de fibra de alpaca apuntan hacia los segmentos de mayor valor donde los productores se integran a cadenas de valor más complejas. Iniciativas como marcas colectivas que buscan avanzar en el mercado de moda y confecciones, permiten reducir los costos.





## Acciones prioritarias

La mayoría de acciones propuestas se desarrollan en el marco de las acciones transversales descritas en el Plan de Acción Regional. Asimismo, se han considerado acciones complementarias adicionales que deberán ser gestionadas por el Grupo de Trabajo de la cadena.

Como parte del Plan de Acción de la Cadena de la fibra de alpaca, se seleccionaron 26 acciones prioritarias, las cuales han sido validadas a lo largo de las EDIR. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes.

ID PAC	Acción	Clasificación	Gestor
PACF01	Siembra y cosecha de aguas existentes	Infraestructura pública	GT Fibra
PACF04	Siembra y cosecha de agua/manejo de bojedales	Asistencia técnica	Agencia Regional de Desarrollo
PACF07	Provisión pública de semilla pastos mejorados	Complementaria adicional	GT Fibra
PACF09	Manejo asociado de pastos naturales y cultivados	Asistencia técnica	Agencia Regional de Desarrollo
PACF11	Inseminación artificial	Asistencia técnica	Agencia Regional de Desarrollo
PACF12	Manejo reproductivo	Asistencia técnica	Agencia Regional de Desarrollo
PACF13	Desarrollo de núcleos genéticos descentralizados	Investigación, desarrollo e innovación	Agencia Regional de Desarrollo
PACF15	Clasificación de fibra	Asistencia técnica	Agencia Regional de Desarrollo
PACF17	Desarrollo de maquinaria para hilado artesanal	Complementaria adicional	Agencia Regional de Desarrollo
PACF19	Centros de acopio y procesamiento básico	Investigación, desarrollo e innovación	GT Fibra
PACF20	Desarrollo de servicios de control de calidad/normalización de hilado artesanal (Unidad Técnica CITE)	Complementaria adicional	GT Fibra
PACF23	Proyecto de hilado y textilera artesanal	Complementaria adicional	GT Fibra

\*GT: Grupo de Trabajo  
Elaboración propia.



## Zonas prioritizadas

Para la implementación del Plan de Acción de Cadena y el Plan de Acción Regional, se han priorizado un conjunto de distritos donde ya existe producción relevante de fibra de alpaca, con énfasis en aquellos que cuentan con condiciones adecuadas para la actividad.



Distritos priorizados para la producción de fibra de alpaca.

Elaboración propia.



# CADENA DE VALOR DE LOS LÁCTEOS





## Tendencias generales

El éxito en el desarrollo de la cadena de lácteos depende del buen manejo de las pasturas y de las especies ganaderas. Estos indicadores tienen valores positivos en el caso del Perú, aportando a las oportunidades de desarrollo de este sector. Así, la superficie de pasturas naturales se incrementó 13% en el periodo 1994-2012 (CENAGRO), y entre 2007-2016, la población de vacas en ordeño creció a una tasa de 1.9% anual (MIDAGRI, 2017).

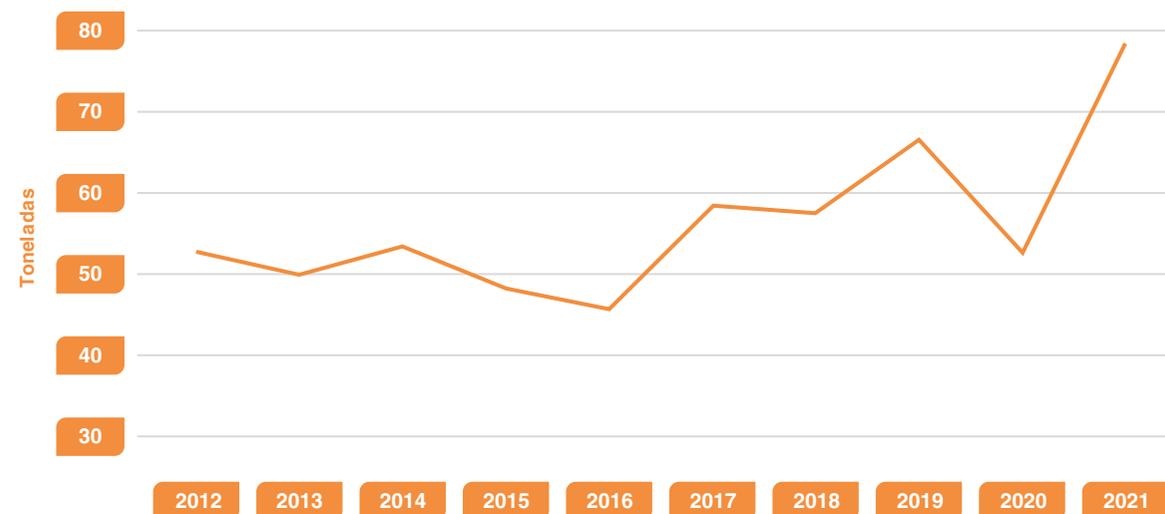


## Los lácteos en Ayacucho

Ayacucho es el tercer departamento con la mayor población de ganado vacuno lechero, con un total de 414.1 mil cabezas, de las cuales el 98% es de raza Criolla (Gil, 2020).

Las mejoras en producción para la cadena en Ayacucho se remontan hacia la década de 1960, cuando se implementaron proyectos de ganadería lechera en Opica y Pariamarca. Es a partir de la primera década del 2000 que no solo se identifica un aumento de la producción de leche por día, sino además un incremento en el área de pastos cultivados. Es a partir de estas mejoras que se obtienen los datos de producción en el periodo 2012-2020.

### Producción total de lácteos en Ayacucho

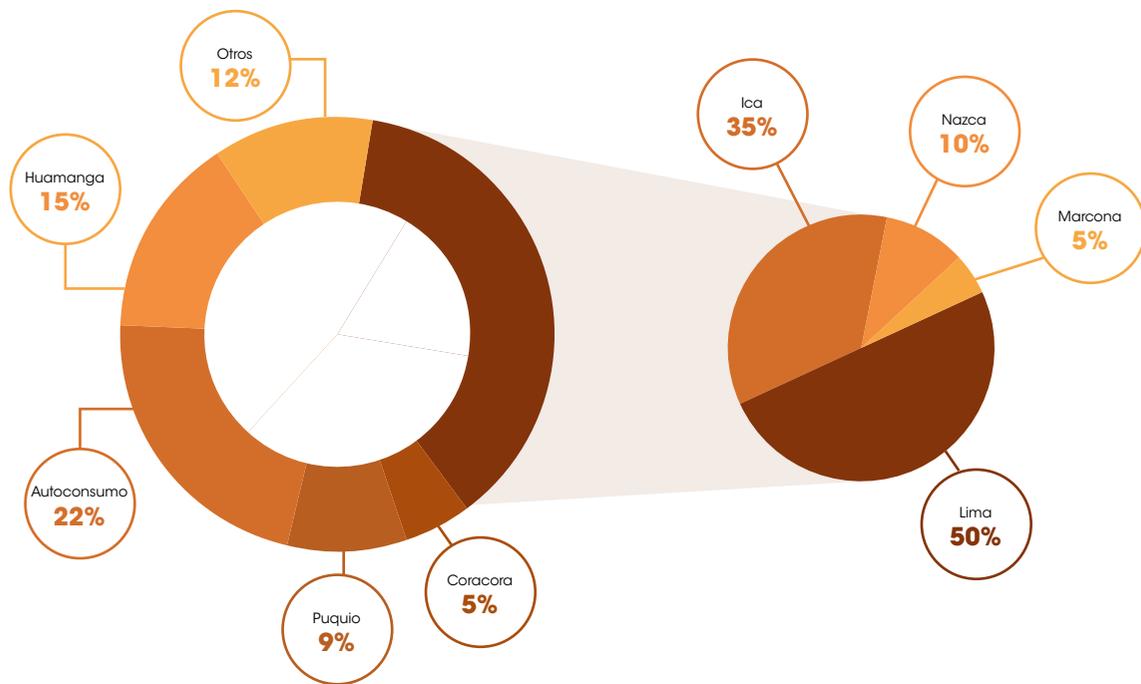


Fuente: MIDAGRI, DGESEP, DEIA (2021). Elaboración propia.



De acuerdo con los productores de la zona, el 69.2% de la leche producida se destina a la producción de quesos; mientras que 1.2% se usa en la producción de yogurt; 0.95% en la producción de manjar; 4.8% para la venta de leche fresca; 1.8% para programas sociales; 10.86% al consumo de las familias ganaderas y el 11.19% restante a la alimentación de los terneros. La producción de leche se orienta, principalmente, al mercado regional, mientras que la producción de quesos tiene como destino el mercado nacional.

### Destino del queso ayacuchano



Fuente: Informantes Clave. Elaboración: Solid Perú (2007).

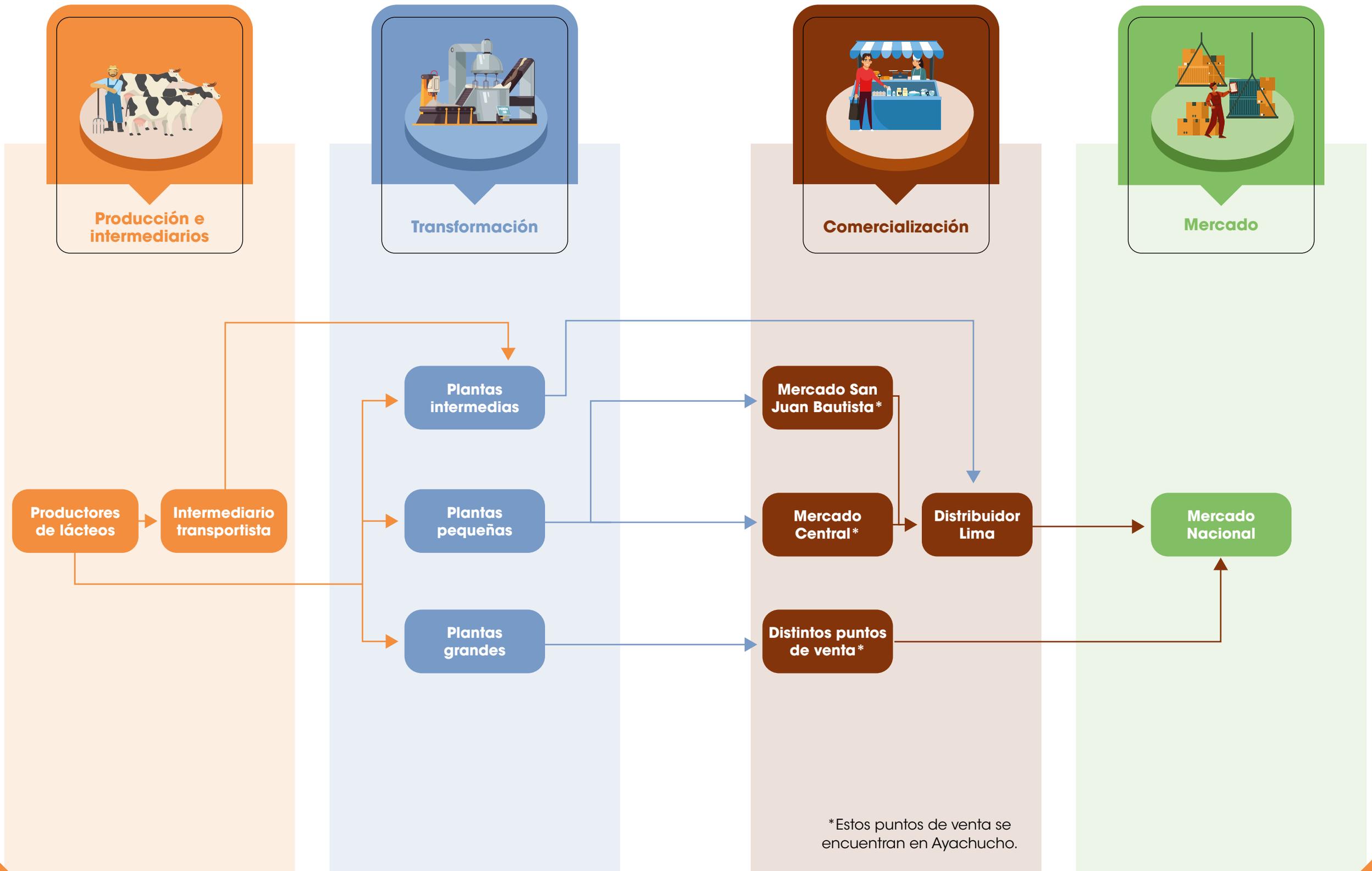


### Cadena de valor de los lácteos

La cadena de lácteos en Ayacucho se inicia con la crianza del ganado vacuno y el entorno para el desarrollo de la actividad ganadera. Los procesos de transformación se dan generalmente en las mismas viviendas, lo que luego da paso a la venta de los productos en las mismas localidades o pueblos cercanos a la zona ganadera.



# Cadena de valor de los lácteos en Ayacucho



Elaboración propia.



## Fortalezas y debilidades

Los factores que confieren potencial a la producción de leche y derivados son su rentabilidad, su productividad y su eslabonamiento. Sin embargo, la principal dificultad encontrada es la escala de producción. La gran mayoría de emprendimientos son muy pequeños, y el mercado al que abastecen es netamente local.



## Cuellos de botella

En una evaluación más profunda, donde se realizaron trabajos de campo, se identificó los cuellos de botella específicos de la cadena de valor. Estos responden a los criterios de urgencia, viabilidad e impacto.



Escasez de pastos



Débil capacidad en riego



Limitada disponibilidad de fertilizantes



Áreas de pastura limitadas



Conservación de forrajes



Manejo de ganado



Mejora genética



Capacidad de manejo de sanidad limitado

Elaboración propia.



## Plan de Acción de la Cadena

En principio, el futuro estratégico de la cadena de lácteos implica lograr acceder a nuevos mercados dinámicos, que ofrezcan mejores precios para los productos. Por lo tanto, la prioridad de los actores de la cadena debe ser dar un salto cualitativo, tanto en la calidad de la leche que se comercializa como de los derivados que se producen.





## Acciones prioritarias

La mayoría de acciones propuestas se desarrollan en el marco de las acciones transversales descritas en el Plan de Acción Regional. Asimismo, se han considerado acciones complementarias adicionales que deberán ser gestionadas por el Grupo de Trabajo de la cadena.

Como parte del Plan de Acción de la Cadena de lácteos, se seleccionaron 29 acciones prioritarias, las cuales han sido validadas a lo largo de las EDIR. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes.

ID PAC	Acción	Clasificación	Gestor
PACL05	Gestión de recurso hídrico, Proyecto Integral Cachi, Provincia de Huamanga	Infraestructura pública	GT Lácteos, Agencia Regional de Desarrollo
PACL09	Henificación y ensilaje	Asistencia técnica	Agencia Regional de Desarrollo
PACL10	Mejoramiento genético y biotecnología reproductiva	Investigación, desarrollo e innovación	Agencia Regional de Desarrollo
PACL11	Inseminación artificial	Asistencia técnica	Agencia Regional de Desarrollo
PACL12	Manejo reproductivo (empradre, reg. genealógico)	Asistencia técnica	Agencia Regional de Desarrollo
PACL14	Manejo de ordeño	Asistencia técnica	Agencia Regional de Desarrollo
PACL15	Manejo de cadena de frío	Asistencia técnica	Agencia Regional de Desarrollo
PACL16	Desarrollo/adaptación de equipamiento en cadena de frío	Investigación, desarrollo e innovación	Agencia Regional de Desarrollo
PACL17	Financiamiento para equipamiento pen cadena de frío	Inclusión financiera y planes de negocio	Agencia Regional de Desarrollo
PACL19	Implementación de centros de acopio óptimos	Complementarias adicionales	GT Lácteos
PACL20	Transformación de leche	Asistencia técnica	Agencia Regional de Desarrollo
PACL21	Desarrollo de maquinaria asequible para producción de derivados	Investigación, desarrollo e innovación	Agencia Regional de Desarrollo
PACL22	Financiamiento para equipamiento para producción de derivados	Inclusión financiera y planes de negocio	Agencia Regional de Desarrollo

\*GT: Grupo de Trabajo  
Elaboración propia.



## Zonas prioritizadas

Para la implementación del Plan de Acción de Cadena y el Plan de Acción Regional, se han priorizado un conjunto de distritos donde ya existe producción relevante de lácteos, con énfasis en aquellos que cuentan con condiciones adecuadas para la actividad.



### Huamanga:

1. Socos
2. Vinchos
3. Chiara

### Cangallo:

4. Los Morochucos

### Víctor Fajardo:

5. Vilcanchos

### Huancasancos:

6. Santiago de Lucanamarca
7. Sancos

### Lucanas:

8. Aucará
9. Lucanas
10. Puquio
11. Sancos

### Parinacochas

12. Coracora



Distritos priorizados para la producción de lácteos.

Elaboración propia.



5

AYACUCHO

Formulación de la EDIR



# CADENA DE VALOR DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES



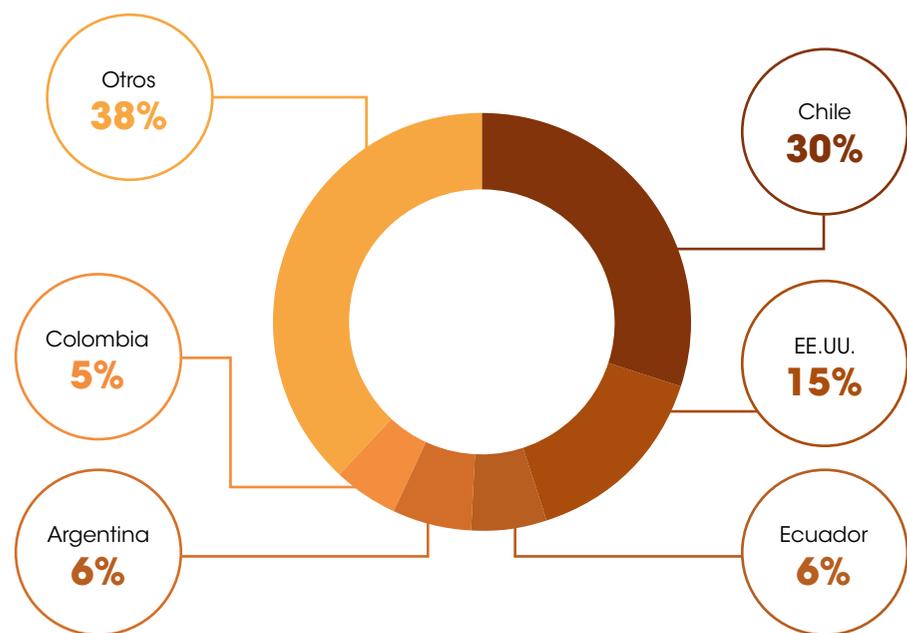


## Tendencias generales

La cadena de valor de industrias culturales abarca al sector de artesanías y turismo. El sector artesanías ha tenido una evolución positiva en los últimos años, llegando a superar los niveles prepandemia en 3.8% para exportación. Es un mercado de aproximadamente 27 millones de dólares. En esa línea, el principal destino de las exportaciones del país es Estados Unidos (63% del total de producción).

Por su lado, el turismo continúa representando una fuente de trabajo importante en América Latina, donde 1 de cada 10 puestos de trabajo es generado por el sector. El Perú se ubicó en el top 5 de países más competitivos en turismo en la región (índice de Competitividad en Viajes y Turismo, 2019). En ese sentido, el turismo receptivo se incrementó en 9% al año durante el 2010 al 2019. A partir del 2015, los ingresos obtenidos por el turismo se convirtieron en la segunda fuente de divisas en el Perú (BID, 2021).

### Principales países emisores de turistas al Perú (2018)



Fuente: MINCETUR. Elaboración propia.



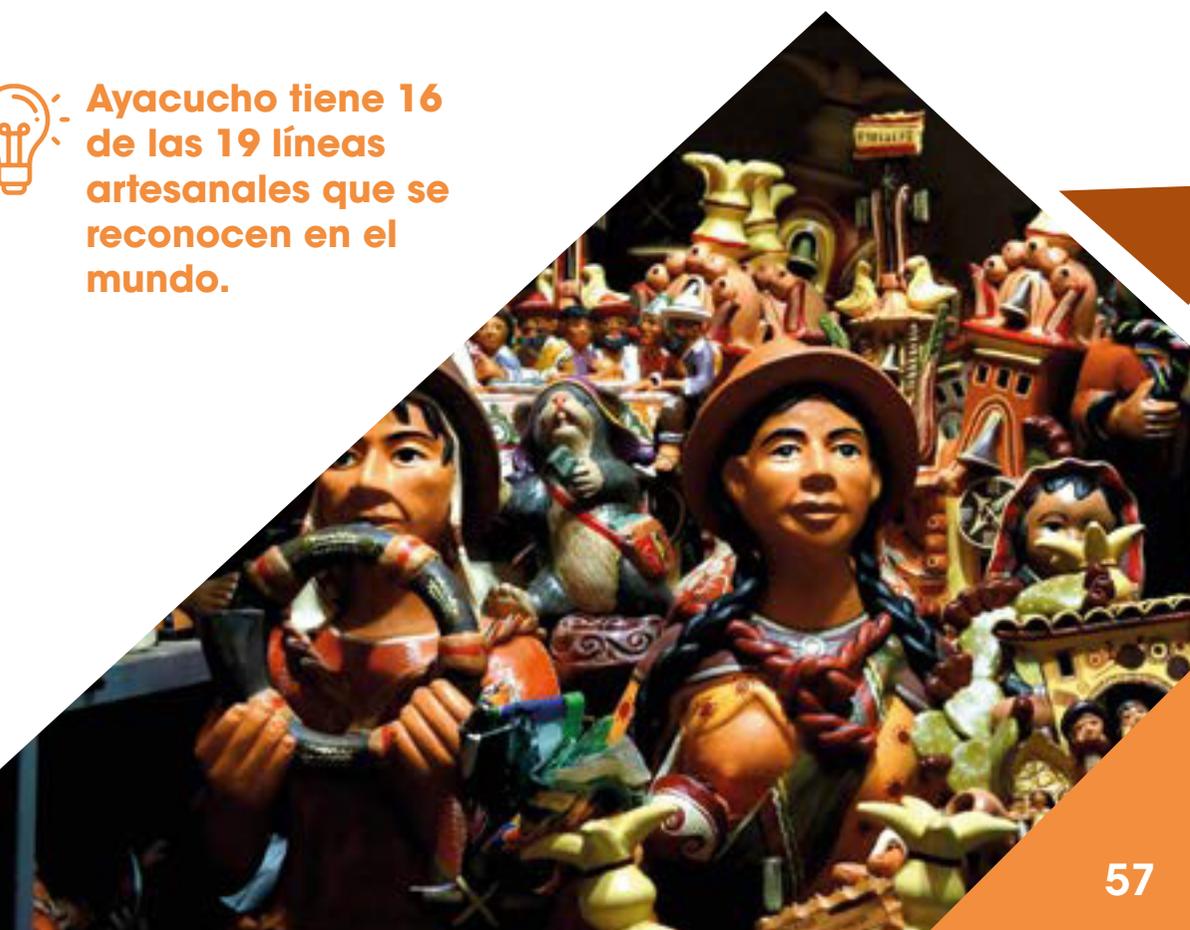
## Las industrias culturales en Ayacucho

Ayacucho ha sido reconocida por su gran variedad de líneas artesanales, las cuales le han valido títulos como "Capital de la Artesanía Peruana" y "Ciudad Creativa", esta última designada por la UNESCO.

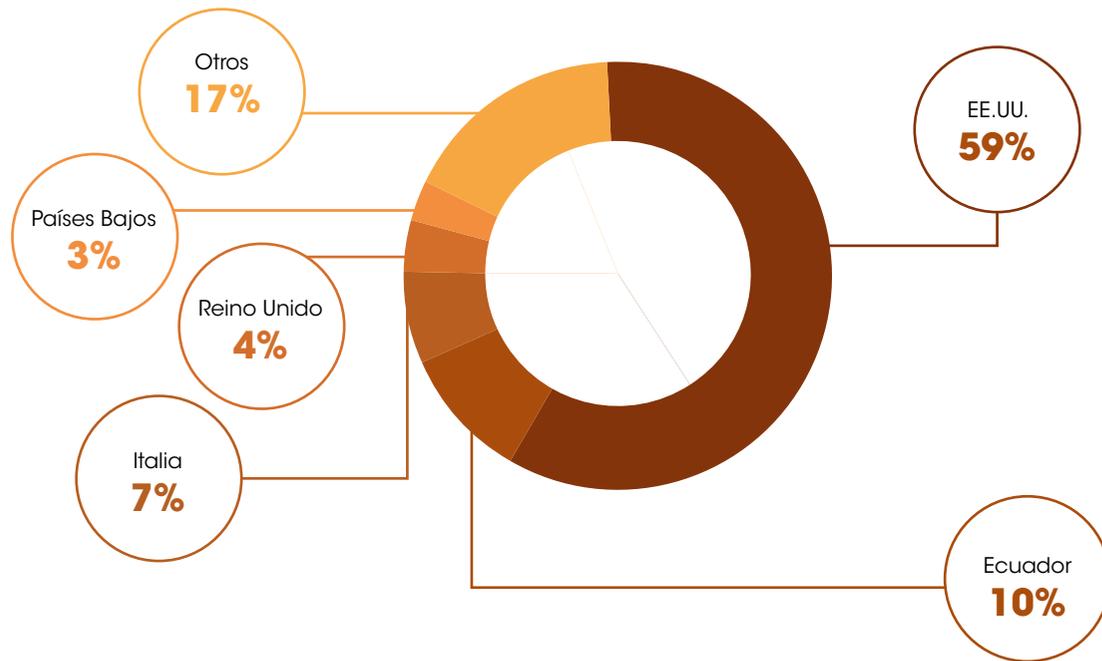
Los principales productos exportables son cerámica, platería, tallado en piedra de Huamanga, orfebrería y retablos. Se calcula que en esta industria trabajan cerca de 60 mil personas (2.2% de la PEA), y que se llega a producir 40 mil piezas de cerámica y 65 mil piezas de textil al año. De hecho, Ayacucho es la región que más exporta artesanía textil en el Perú.



**Ayacucho tiene 16 de las 19 líneas artesanales que se reconocen en el mundo.**



## Destinos de la exportación de artesanía textil (2019)



Fuente: SIICEX. Elaboración propia.

Según el MINCETUR (2021), en el 2019 se registraron 138,941 arribos en el aeropuerto de Ayacucho, de los cuales el 98% eran turistas nacionales y el 2% restante eran extranjeros. Las fechas principales que congregan turistas están relacionadas a festividades como Semana Santa, carnavales, Fiestas Patrias, Navidad y Año Nuevo. Por otro lado, se evidencia que en el periodo 2004-2014 el flujo de turistas extranjeros creció un 20%, mientras que el flujo de turistas nacionales se duplicó, reflejando una mejora de conectividad a través de la llegada de vuelos al destino.



**98% de los turistas que llegan a Ayacucho provienen de otras regiones del Perú.**



## Cadena de valor

### Cadena de artesanías

La cadena de artesanía se concentra, principalmente, en la zona de Huamanga, y está dominada por la producción textil. El mercado objetivo de la cadena es local, y depende de la afluencia turística de la región. La articulación de la cadena de este mercado se da, en su gran mayoría, a través de esfuerzos individuales de colocación en tiendas locales o acondicionamiento de showrooms personales. No existen mecanismos que permitan alcanzar mercados más dinámicos y rentables.

### Cadena de turismo

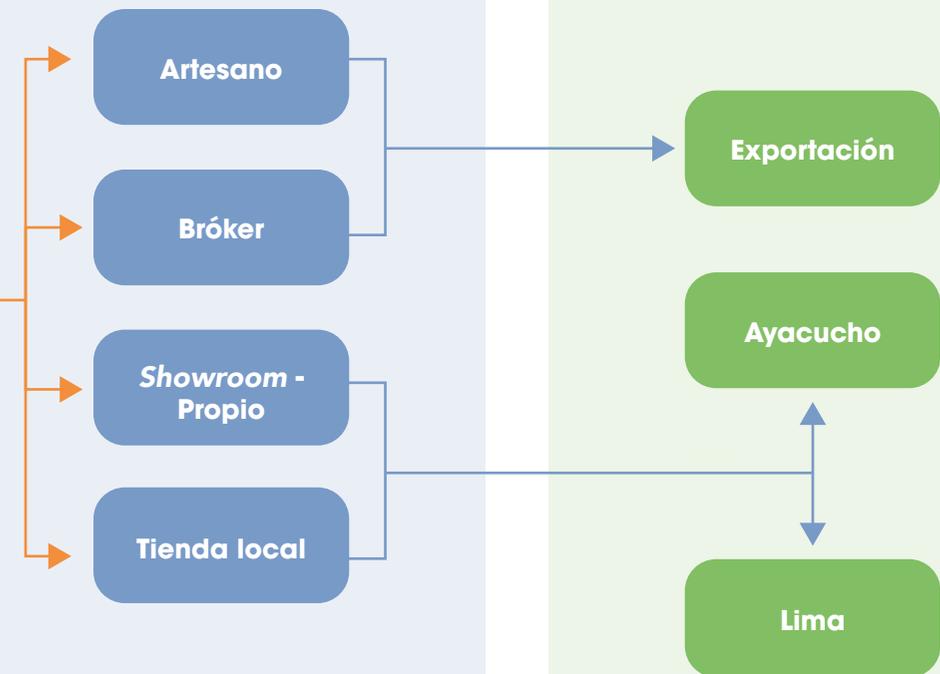
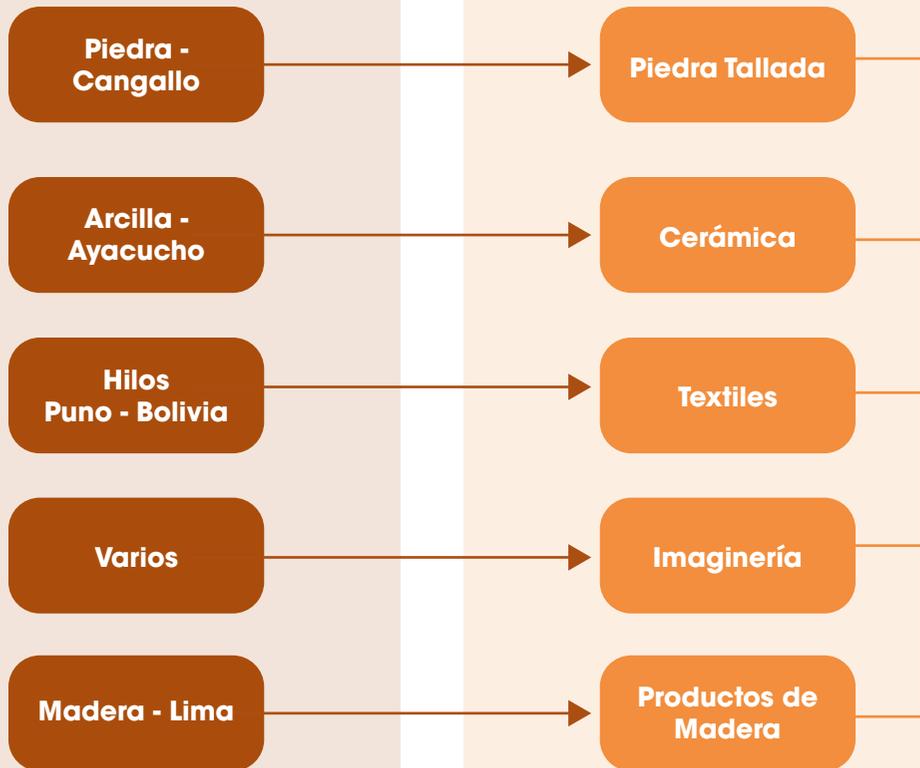
La cadena de turismo trabaja, principalmente, con turistas peruanos, y en segundo lugar, turistas ayacuchanos. El centro turístico más visitado es el que se encuentra en el norte (Centro Arqueológico Intihuatana).

Por otro lado, la gran mayoría de turistas encuentra hospedaje con familiares o amigos, mientras que solo el 26% recurre a hoteles. Entre los lugares turísticos más visitados se encuentran Pampas de Ayacucho, Wari, Pikimachay y Vilcashuamán.



**60 mil personas se dedican a la artesanía en Ayacucho.**

## Cadena de valor de artesanías en Ayacucho



\* La dotación de los insumos es inestable y de calidad variable.

## Cadena de valor del turismo en Ayacucho



- Extranjero
- Lima
- Ayacucho
- Otros

- Centro turístico Norte
- Centro turístico Sur

- Estadía con Familia-Amigos
- Estadía Hoteles

- Pampas de Ayacucho, Wari, Pikimachay, Vilcashuamán
- Millpo, Pachapupum
- Sondondo
- Otros

\* En su mayoría los lugares turísticos son precarios, de difícil acceso y carecen de servicios básicos.



## Fortalezas y debilidades

Las fortalezas de la cadena de industrias culturales de Ayacucho son la generación de empleo y el alto potencial de mejora de los eslabones logísticos de la cadena. Sin embargo, el sector también presenta un potencial productivo limitado, problemas en el desarrollo comercial, rentabilidad baja. Asimismo, al no contar con un plan de sostenibilidad estructurado, la actividad turística podría resultar en un problema para la conservación de los ecosistemas involucrados.



## Cuellos de botella

En una evaluación más profunda, donde se realizaron trabajos de campo, se identificó los cuellos de botella específicos de las cadenas de valor. Se han clasificado los déficit de acuerdo a la prioridad atribuida por los actores.

### Artesanía



Deficiente servicio al cliente



Público objetivo no definido



Insuficiente promoción de productos



Canales de venta limitados



Deficiencias de diseño



Inadecuado e insuficiente equipamiento productivo

Elaboración propia.





## Turismo



Elaboración propia.



## Plan de Acción de la Cadena

En el caso de la artesanía, los actores perciben que su principal meta es elevar la calidad de los productos que la región produce, estableciendo estándares mínimos que permitan acceder a mercados de mayor valor.

En el caso del turismo, el reto central es la recuperación y habilitación (tanto en accesibilidad como servicios básicos) de los principales recursos turísticos de la región y, con ello, garantizar una gestión óptima de los recursos turísticos.

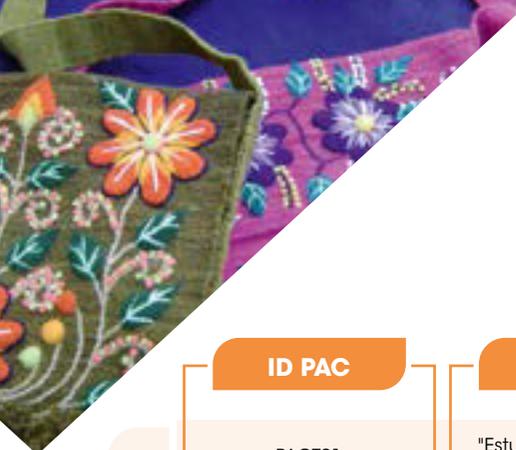


## Acciones prioritarias

La mayoría de acciones propuestas se desarrollan en el marco de las acciones transversales descritas en el Plan de Acción Regional. Asimismo, se han considerado acciones complementarias adicionales que deberán ser gestionadas por el Grupo de Trabajo de la cadena.

Como parte del Plan de Acción de la Cadena de turismo y artesanía, se seleccionaron 17 y 9 acciones prioritarias respectivamente. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes.





	ID PAC	Acción	Clasificación	Gestor
Turismo	PACT01	"Estudio de atractivos potenciales"	Investigación e innovación	ARD
	PACT02	Estudio de público objetivo	Investigación e innovación	ARD
	PACT05	Desarrollo de modelos de gestión para recursos turísticos	Investigación e innovación	ARD
	PACT07	Diseño de circuitos turísticos óptimos	Investigación e innovación	ARD
	PACT08	Actualización de inventario de atractivos turísticos	Complementaria adicional	GT Turismo
	PACT09	Gestión del saneamiento físico legal de sitios turísticos	Complementaria adicional	GT Turismo
	PACT10	Proyecto de inversión de construcción/repación de servicios básicos e infraestructura	Infraestructura pública	GT Turismo
	PACT13	Proyecto de inversión de construcción/repación de caminos	Infraestructura pública	GT Turismo
	PACT15	Formación y certificación de guías turísticos	Asistencia técnica	ARD
	Artesanía	PACA02	Desarrollo de diseños de artesanía (prototipos), de acuerdo a tendencias de mercado	Investigación e innovación
PACA03		Asistencia técnica en tendencias de diseño	Asistencia técnica, Complementaria adicional	Agencia Regional de Desarrollo
PACA04		Desarrollo de estándares técnicos de producción para las principales líneas artesanales	Investigación e innovación, Complementaria adicional	Agencia Regional de Desarrollo
PACA06		Asistencia técnica en estándares de producción artesanal, por líneas	Asistencia técnica	Agencia Regional de Desarrollo
PACA07		Financiamiento para equipamiento para la producción artesanal	Inclusión financiera y Planes de negocio	Agencia Regional de Desarrollo
PACA08		Activación del CITE Artesanía	Asistencia técnica, Complementaria adicional	GT Artesanía

\*GT: Grupo de Trabajo  
Elaboración propia.



## Zonas prioritizadas

Se han priorizado zonas tomando en cuenta el inventario de atractivos turísticos del MINCETUR. Para el caso de artesanía, la mayor actividad de la región se encuentra en Huamanga y sus alrededores.

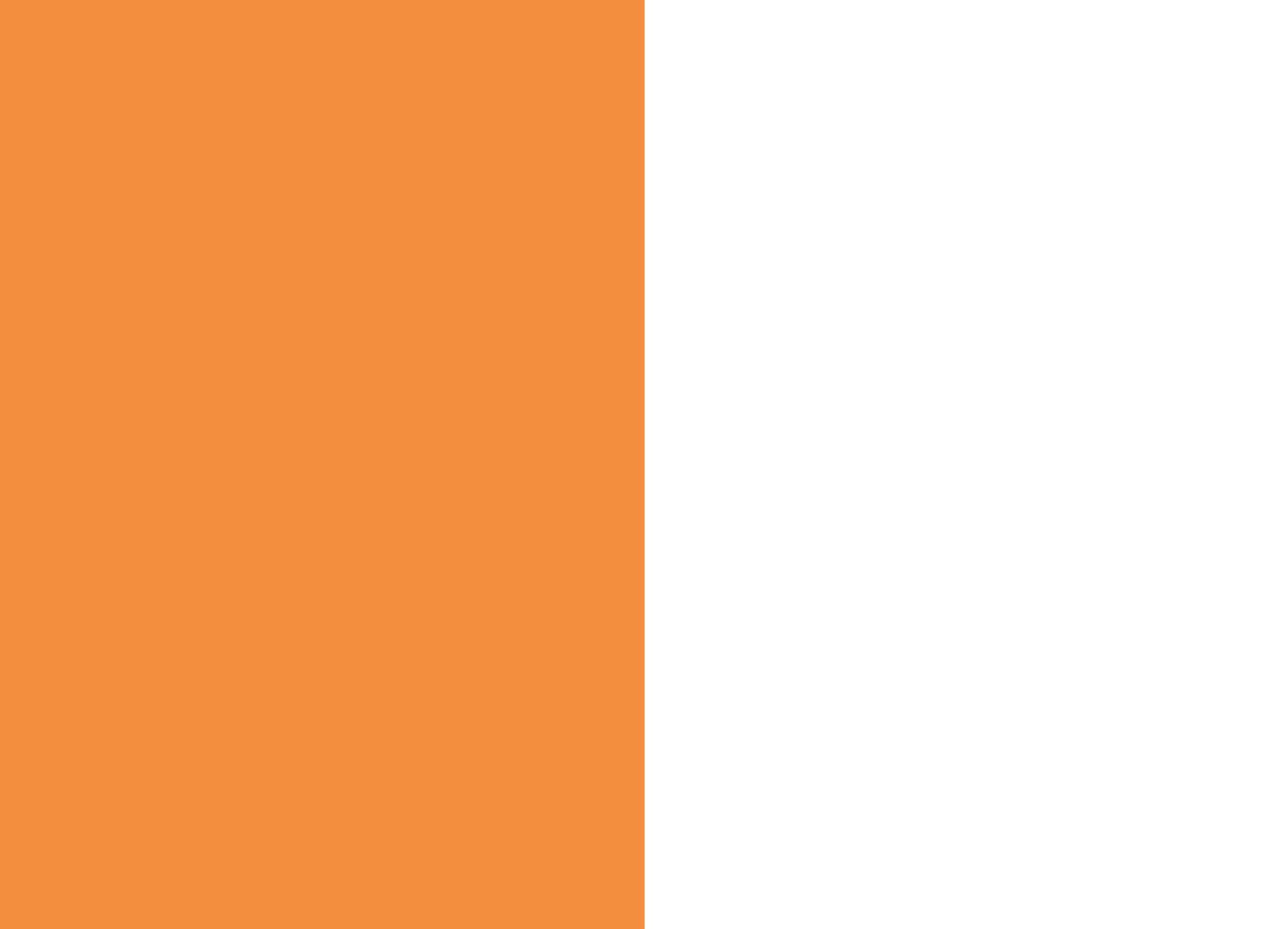
Para efectos del plan de acción, se han priorizado un conjunto de distritos donde ya existe una elevada participación del sector turismo y artesanía, con énfasis en aquellos que cuentan con condiciones óptimas de desarrollo para los sectores. Los distritos no incluidos deberán ser articulados paulatinamente en las siguientes actualizaciones del PAC.



- Huanta:**
  - 1.Luricocha
  - 2.Huanta
- La Mar:**
  - 3.Santa Rosa
  - 4.Anco
- Huamanga:**
  - 5.Quinua
  - 6.Pacaycasa
  - 7.Ayacucho
  - 8.San Juan Baustista
  - 9.Carmen Alto
  - 10.Vinchos
- Cangallo:**
  - 11.Cangallo
- Vilcashuamán:**
  - 12.Vischongo
  - 13.Concepción
  - 14.Vilcashuamán
- Lucanas:**
  - 15.Aucara
  - 16.Cabana
  - 17.Camen Salcedo
  - 18.Puquio

Distritos prioritizados para la cadena de valor de industrias culturales.

Elaboración propia.





UNIÓN EUROPEA

#EQUIPOEUROPA