



# Ayacucho *competitivo*

**ALEJANDRO INDACOCHEA**

**CARLOS BAZÁN · JACKELINE CASTAÑEDA · SONIA CÉSPEDES**

**ENRIQUE GONZÁLEZ CARRÉ · PATRICIA MORALES**



**CENTRUM CATÓLICA**  
CENTRO DE NEGOCIOS  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ



# ***Ayacucho competitivo***

**ALEJANDRO INDACOCHEA  
CARLOS BAZÁN – JACKELINE CASTAÑEDA – SONIA CÉSPEDES  
ENRIQUE GONZÁLEZ CARRÉ – PATRICIA MORALES**



*En adelante, la suerte del Perú será la que se conquiste  
el Perú mismo, pues queda demostrado que los pueblos  
con sus propias acciones son factores de su prosperidad  
o de su hundimiento.*

**Andrés Avelino Cáceres**

# CONTENIDO

## Agradecimientos

## Introducción

- I. Ayacucho: historia y posibilidades**
  - 1.1 Ayacucho: el área histórica
  - 1.2 Ayacucho: la matriz andina
  - 1.3 Ayacucho: lo colonial y lo republicano
  - 1.4 Ayacucho: posibilidades y el reto de la historia
  
- II. Bases de la competitividad**
  - 2.1 La obsolescencia de las ventajas comparativas
  - 2.2 El análisis de la competitividad
  - 2.3 Marco teórico: el modelo de Porter
  - 2.4 Visión compartida
  
- III. Panorama actual: Ayacucho en cifras**
  - 3.1 Aspectos demográficos y sociales
  - 3.2 Transportes y comunicaciones
  - 3.3 Ayacucho en la economía nacional
  - 3.4 Hacia una cultura competitiva
  
- IV. Competitividad a través del turismo**
  - 4.1 Los recursos turísticos
  - 4.2 El flujo turístico hacia Ayacucho: la demanda
  - 4.3 Ayacucho como destino turístico: oferta de servicios
  - 4.4 Diamante actual del sector turismo (2000)
  - 4.5 Visión del sector turismo al 2010
  - 4.6 Plan de acción
  - 4.7 Diamante futuro del sector turismo (2010)
  
- V. Competitividad a través de la artesanía: manos creativas**
  - 5.1 Creación de valor y artesanía
  - 5.2 Diamante actual del sector artesanal (2000)
  - 5.3 Visión del sector artesanal al 2010
  - 5.4 Plan de acción
  - 5.5 Diamante futuro del sector artesanal (2010)
  
- VI. Competitividad a través de la apicultura**
  - 6.1 Los productos apícolas
  - 6.2 La apicultura en el Perú
  - 6.3 La apicultura en Ayacucho
  - 6.4 Diamante actual del sector apícola (2000)
  - 6.5 Visión del sector apícola al 2010
  - 6.6 Plan de acción
  - 6.7 Diamante futuro del sector apícola (2010)

## **VII. Competitividad a través de la fruticultura**

- 7.1 El sector frutícola mundial
  - 7.2 Experiencias internacionales
  - 7.3 La fruticultura en el Perú
  - 7.4 La fruticultura en Ayacucho
  - 7.5 Diamante actual del sector frutícola (2000)
  - 7.6 Visión del sector frutícola al 2010
  - 7.7 Planes de acción
  - 7.8 Diamante futuro del sector frutícola (2010)
- Anexo: Principales frutales de Ayacucho

## **VIII. Ayacucho: el reto competitivo**

- 8.1 Dónde estamos: diamante actual de Ayacucho (2000)
  - 8.2 Qué queremos ser: visión de Ayacucho al 2010
  - 8.3 A dónde queremos llegar: diamante futuro de Ayacucho (2010)
  - 8.4 La estrategia de desarrollo competitivo de Ayacucho
- Anexo: Centro de Competitividad Regional de Ayacucho

## **Bibliografía**

# AGRADECIMIENTOS

**E**ste libro es resultado del esfuerzo y el trabajo compartido de varias instituciones y personas. Presenta las conclusiones del análisis, intercambio de ideas y debate surgido entre los representantes y líderes regionales convocados a los diferentes talleres de competitividad regional -turismo, artesanía, apicultura y fruticultura- llevados a cabo en Ayacucho entre 1999 y el 2001. Ellos aportaron sus conocimientos y experiencia al análisis de los sectores competitivos a fin de ser actores de su propio desarrollo. A todos ellos queremos expresarles nuestro reconocimiento.

Los talleres de competitividad mencionados fueron organizados y auspiciados por PromPerú; el Proyecto de Servicios para el Desarrollo Empresarial Rural (SEDER) de CARE Perú Regional Ayacucho; y el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM Católica.

Nuestro agradecimiento a CARE Perú, por su compromiso e identificación con el desarrollo de una de las zonas más pobres del país. Esta institución, con un enfoque competitivo de las regiones facilita los procesos de descentralización económica a partir de la institucionalidad y la cultura vigente.

Al equipo de trabajo liderado por el Dr. Carlos Cárdenas G., Director Nacional de CARE Perú; al Dr. Gustavo D' Angelo, Director de Programas de CARE Perú, al economista Segundo Dávila, Director de la Regional de Ayacucho; al Dr. Héctor Cisneros, Gerente de Gestión Empresarial y Medio Ambiente; a la economista Inés Gonzales, Coordinadora Nacional del Proyecto Servicios para el Desarrollo Empresarial Rural, SEDER y en especial a los miembros del equipo del Proyecto SEDER Ayacucho representado por la Mg. Jackeline Castañeda, quienes coordinaron y facilitaron la realización de los talleres de competitividad y cuyo compromiso y mística hicieron posible este trabajo.

A PromPerú, especialmente a la Dra. Beatriz Boza y a su equipo, quienes dieron el impulso inicial para la realización del primer taller de competitividad en Ayacucho, dedicado al sector turismo, y brindaron el apoyo necesario para ello.

A los municipios de Huamanga y Huanta, en cuyos planes estratégicos de desarrollo está el lograr un Ayacucho competitivo en el 2010.

A las innumerables personas que han ayudado directa o indirectamente a hacer realidad esta publicación. Al Dr. Enrique González Carré, ex rector de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, quien elaboró el capítulo dedicado al análisis de Ayacucho desde una perspectiva histórica y colaboró con planteamientos sobre las posibilidades de desarrollo del departamento. A Sonia Céspedes, quien con su sensibilidad de artista se volcó a la tarea de desarrollar la competitividad en el arte ayacuchano y trabajó el capítulo sobre artesanía. A Carlos Bazán, quien desarrolló el capítulo sobre la competitividad de Ayacucho en turismo y revisó la totalidad del texto,

contribuyendo a mejorarlo en contenido y forma. A Patricia Morales, por su aporte y gran ayuda en la redacción final y edición del libro.

Asimismo, quiero expresar mi reconocimiento al pueblo ayacuchano, que nos abrió las puertas para trabajar en forma conjunta por el desarrollo de la competitividad regional.

Por último, no podría cerrar esta sección sin agradecer a mi institución, CENTRUM Católica, que dentro de la mística de proyección social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos comprometió y apoyó en la tarea de promover la investigación y debate por el desarrollo competitivo del interior del país.

Alejandro Indacochea Cáceda

Director del Centro de Competitividad y Creación de Valor  
Centro de Negocios, CENTRUM-Pontificia Universidad Católica del Perú.

## INTRODUCCIÓN

La presente publicación recoge la situación actual del departamento de Ayacucho y la visión de lo que se quiere que éste sea en el futuro cercano («visión al 2010»), de acuerdo con los planteamientos de empresarios, autoridades, académicos y de la opinión pública en general, así como de los participantes en los talleres de competitividad regional organizados en Ayacucho por PromPerú (julio, 1999) y CARE Perú Regional Ayacucho (agosto y setiembre, 2000 y enero, 2001) con el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM Católica.

Los talleres de competitividad regional se enmarcan dentro de la inquietud por repensar el desarrollo nacional a partir de las diferentes regiones del país, para lo cual es necesario conocer las posibilidades reales de éstas frente al nuevo contexto mundial y las implicancias del fenómeno de la globalización. Con este propósito, el Centro de Competitividad y Creación de Valor, dirigido por el suscrito, ha emprendido la tarea de impulsar y canalizar los esfuerzos regionales orientados al logro de la competitividad. En el caso particular de Ayacucho, la coincidencia de objetivos con PromPerú, primero, y con CARE Perú Regional Ayacucho, después, ha permitido que el trabajo culmine en la creación del Centro de Competitividad Regional de Ayacucho, como se explica más adelante.

En efecto, teniendo como antecedente las actividades que PromPerú desarrolló para promover integralmente el departamento de Ayacucho como destino turístico, esta entidad realizó en 1999 el primer taller de competitividad regional en la zona y lo denominó «Ayacucho competitivo a través del turismo», en el entendido que el turismo es uno de los sectores con mayor potencial de desarrollo económico en la región. Posteriormente, CARE Perú Regional Ayacucho, a través de su Proyecto de Servicios para el Desarrollo Empresarial Rural (SEDER) y con el apoyo del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM Católica), realizó otros cuatro talleres de competitividad regional: «Posibilidades y retos de la artesanía ayacuchana: análisis de competitividad», «Apicultura, una oportunidad para el desarrollo regional», ambos en agosto de 2000, «Fruticultura, un enfoque competitivo», en setiembre del mismo año, y el curso taller «I Curso de competitividad regional: el reto de la investigación para el desarrollo», en enero de 2001. De esta manera se completó el trabajo iniciado en 1999.

Este libro es el resultado del compromiso contraído con la población ayacuchana, a la que ofrecimos un documento referencial para el desarrollo competitivo regional desde el primer taller realizado en 1999. El período transcurrido ha sido necesario para la realización de los otros talleres de competitividad y para resolver las consultas pendientes. Procesada la información obtenida, se ha podido presentar la visión compartida sobre el futuro y los planes de acción delineados para los principales sectores de la actividad económica ayacuchana. En este proceso de sistematización, acopio y análisis de información secundaria he recibido el valioso apoyo de Patricia Morales.

Este documento está dividido en ocho capítulos. En el primero, elaborado por Enrique González Carré, se presenta una reseña histórica de Ayacucho en la que se destaca el papel estratégico que la región siempre ha tenido como eje comercial de la zona centro-sur andina en el país y se plantea sus posibilidades de desarrollo.

El segundo capítulo explica el enfoque de competitividad de Michael Porter, según el cual el que una nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional depende, en gran medida, del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector. Este entorno nacional está determinado por la interacción de cuatro grupos de atributos: las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo; y las estrategias, estructura y rivalidad de las empresas. El entorno se complementa con dos elementos más: el azar y el papel del Estado.

El tercer capítulo describe las principales características de Ayacucho, en cuanto a aspectos demográficos, sociales y económicos y contribuye a situar al departamento en términos relativos con respecto al país en general.

Los siguientes cuatro capítulos están dedicados, propiamente, a realizar el análisis de competitividad de los sectores que tienen mayores posibilidades de convertirse en base del desarrollo de Ayacucho: turismo, artesanía, apicultura, y fruticultura. El capítulo sobre turismo estuvo a cargo, principalmente, de Carlos Bazán, y el capítulo dedicado a la artesanía recayó en Sonia Céspedes; en ambos casos con el apoyo de Patricia Morales.

De acuerdo con la metodología del profesor Michael Porter, se elaboró el diamante actual de competitividad de cada sector, luego se construyó el futuro deseado para este sector, o visión al 2010, y se plantearon los planes de acción con los cuales se hará realidad esa visión. Por último, se elaboró el diamante futuro resultante si estos planes de acción son exitosos. El mismo trabajo se llevó a cabo para los cuatro sectores.

Finalmente, el octavo capítulo presenta, con un enfoque integrador, la síntesis de los capítulos anteriores, expresada en los mismos elementos de análisis: diamantes, visión al 2010 y planes de acción; todo ello a partir del trabajo realizado por los participantes en los talleres y uniendo los esfuerzos de diversas entidades, como la Municipalidad, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, la Dirección Regional de Industria y Turismo de Ayacucho, PromPerú y CARE Perú Regional Ayacucho.

Este capítulo también incluye la organización y estructura del Centro de Competitividad Regional de Ayacucho, entidad en la que se plasma todo el trabajo desarrollado y la que tendrá la responsabilidad de llevar adelante el cambio y lograr la verdadera competitividad de la región. Asimismo, el capítulo comentado contiene una sección dedicada a la Universidad de San Cristóbal de Huamanga, en la que se examina el rol y la importancia de la educación para el logro de la competitividad regional.

El planteamiento general de Ayacucho competitivo es que el desarrollo no es tarea de grupos aislados, autoridades o empresarios, sino de todos los grupos sociales, de toda la población. Mientras mayor sea el número de sectores sociales que participen en la construcción de la imagen deseada del futuro, mayor será el consenso logrado y, en consecuencia, mayores las posibilidades de implementar con éxito las políticas de desarrollo que hagan realidad la competitividad del país o de una región específica, como es, en este caso, Ayacucho. Debemos tener en cuenta que gran parte de lo que hagamos o dejemos de hacer depende de nosotros mismos y del compromiso que hayamos contraído con el desarrollo del país.

Alejandro Indacochea Cáceda

Director del Centro de Competitividad y Creación de Valor  
Centro de Negocios, CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú



## AYACUCHO: HISTORIA Y POSIBILIDADES

### 1.1 Ayacucho: el área histórica

El departamento de Ayacucho se encuentra en la sierra sur central del Perú. Por su geografía e historia, forma parte de un espacio natural y cultural al que se integran también parte de los territorios de los departamentos de Apurímac y Huancavelica.

En esta área geográfica compartida por Ayacucho, Apurímac y Huancavelica, los primeros habitantes desarrollaron relaciones y vínculos con el tiempo y el espacio andino que subsisten hasta hoy y que les permitió establecer una unidad cultural que se evidencia al observar y analizar sus formas de comportamiento social, el mundo de sus ideas y sus creaciones culturales en diversos campos.

José María Arguedas señalaba la existencia de elementos que permiten identificar este espacio cultural como singular: la forma dialectal del quechua, la unidad folclórica musical con acentos provinciales, la arquitectura popular de procedencia hispánica pero muy aclimatada, las andas ornadas de cenefas y adornos de cera, y las danzas muy propias y singulares, como la Danza de Tijeras.

Ayacucho tiene como capital la ciudad del mismo nombre, fundada por los conquistadores españoles en 1,540 como San Juan de la Frontera de Huamanga, en una zona donde se asentaban muchas poblaciones y grupos aborígenes conocidos como Pucaray. El actual territorio del departamento integra a once provincias: Huamanga, Huanta, La Mar, Cangallo, Sucre, Parinacochas, Lucanas, Víctor Fajardo, Vilcashuamán, Páucar del Sara Sara y Huancasancos.

Ayacucho está asentado en un territorio muy accidentado cuyos orígenes geológicos se inician en el terciario con el levantamiento de las cordilleras y el desarrollo de gran actividad volcánica. El territorio ayacuchano tiene aproximadamente 45 mil km<sup>2</sup> de extensión, de los cuales sólo 4% son tierras aptas para el cultivo; 18% son zonas selváticas y montes subtropicales, 24% son nevados y cordilleras y 45% son elevaciones frías.

Entre los ríos principales se encuentran el Pampas, Huarpa, Apurímac, Cachi y Mantaro, que dan origen a los valles y escasas tierras fértiles de la región. Ello limita la actividad agrícola, en gran medida dependiente de la temporada de lluvias, que se inicia en noviembre y se prolonga hasta el mes de abril, con precipitaciones promedio de 500 a 1,000 milímetros. Concluidas las lluvias, el paisaje es seco y árido, con temperaturas bajas o heladas entre junio y agosto; el calor se intensifica entre los meses de octubre y marzo.

## **1.2 Ayacucho: la matriz andina**

Durante el periodo prehispánico, el territorio ayacuchano fue testigo del desarrollo de muchos pueblos. Desde su arribo a la zona peruana y hasta la llegada de los españoles, en el siglo XVI, estos pueblos se caracterizaron por la autonomía de su desarrollo y por una creación cultural fundada en el conocimiento de los Andes.

A lo largo del proceso histórico, los ayacuchanos transformaron paulatinamente la naturaleza al adecuarla a sus necesidades de supervivencia; crearon también arte, ciencia y tecnología y todos los elementos necesarios para integrarse y organizar el espacio andino. Producto de esta inmensa tarea de conocimiento, creación y lucha, los pueblos de Ayacucho tienen una cultura caracterizada por usos, costumbres y tradiciones que le dan un toque singular entre los pueblos del Perú.

Gentes de los Andes, los ayacuchanos han desarrollado su experiencia de conocimiento y trabajo a partir de su relación con un ambiente natural, que han transformado en paisaje humano mediante el trabajo social, trabajo del cual dependen para su subsistencia. Así, han creado costumbres sociales y tradiciones culturales que les otorga una identidad histórica y cultural.

Los primeros hombres que llegaron a Ayacucho hace unos 15 mil años eran pequeños grupos de recolectores y cazadores de vida trashumante que empezaban a conocer el paisaje andino y sus recursos. Vivieron en abrigos rocosos y en cuevas, de las cuales las más conocidas son las llamadas Pikimachay y Qaywamachay, grandes cuevas donde se han encontrado restos de instrumentos de piedra, alimentos, animales y plantas.

La domesticación de plantas y animales culminó hacia el 6,000 a. C., un largo período de aclimatación y conocimiento del territorio y sus recursos y frente a los cambios climáticos que se venían produciendo en toda el área andina. Éste fue un largo proceso de familiarización con el ciclo vegetativo de las plantas y las costumbres de los animales. Hacia el 5,000 a.C., los pobladores de Ayacucho ya criaban cuyes y algunas llamas; también cultivaban la quinua.

La actividad agropecuaria produjo grandes cambios en la vida de los hombres, ya que los volvió sedentarios, aumentó su número y les proporcionó mayor tiempo libre (ante la seguridad del sustento). Ello les permitió conocer y crear nuevos elementos y emprender nuevas actividades, como la cerámica, la textilería, la metalurgia, el urbanismo y la arquitectura. El mundo de las ideas se transformó con la aparición de divinidades vinculadas directamente a la vida de los hombres, las fuerzas de la naturaleza y la nueva economía agropecuaria.

Hacia el 2,000 a.C., el proceso de cambios originado por la agricultura estaba plenamente consolidado. Los hombres vivían en aldeas ubicadas en valles y donde se levantan templos cuyos sacerdotes orientan la vida de la sociedad. Se inició así el desarrollo de comunidades aldeanas con la presencia de templos como los de Wichqana y Chupas y la influencia de culturas como Paracas, de la costa Sur; Chanapata, de la zona cusqueña; y Chavín y Cupisnique, de la región norte del Perú. Ayacucho entró en contacto con buena parte del mundo andino de aquellos tiempos.

Las comunidades aldeanas continuaron desarrollándose en los primeros 500 años de nuestra era, pero la influencia de los sacerdotes declinó y surgieron los guerreros, comerciantes y artesanos como un sector social diferente a los campesinos. En este periodo, denominado de desarrollos regionales en la historia antigua de los Andes, la cultura Huarpa se desarrolló en Ayacucho. El período se caracteriza por la mayor eficiencia en la explotación de los recursos naturales, debido a lo cual se alcanzó altos rendimientos en la actividad agropecuaria y artesanal. Importantes poblados de artesanos, como Ñawinpukio, Qonchopata, Kumun Senqa y otros se desarrollaron paralelamente al avance de la tecnología agropecuaria, con grandes áreas de terrazas agrícolas y control del agua.

En estas circunstancias, los pueblos de Ayacucho, representados por la cultura Huarpa, entraron en contacto con la cultura Nasca, de la costa sur, y Tiwanaku, del altiplano. De la primera asimilaron la tecnología y recogieron la policromía de su cerámica; también su organización militar y la organización de los poblados. De Tiwanaku adoptaron una nueva divinidad, que será el fundamento teocrático para gobernar en el futuro; asimismo, incorporaron la rica artesanía y metalurgia de los altiplánicos, así como la arquitectura en piedra y la organización de sus poblados.

Una vez que los pueblos Huarpa asimilaron los nuevos elementos y el sector social de artesanos, comerciantes, guerreros y sacerdotes alcanzó su pleno desarrollo -a diferencia de los campesinos que vivían en aldeas y trabajaban fuera de ellas-, se sentaron las bases para el desarrollo de la ciudad y la vida urbana, dentro de un nuevo orden de organización política.

Los cambios que se produjeron entre los años 700 y 1,000 de nuestra era dan lugar al surgimiento y consolidación de la primera ciudad en Ayacucho: Wari, el primer imperio andino. Desde su ciudad capital en el valle ayacuchano, los Wari invadieron y conquistaron territorios y hombres en extensas zonas del antiguo Perú, desde Cajamarca y Lambayeque, por el norte, hasta Arequipa, Cusco y Moquegua, por el sur.

El imperio Wari convirtió a Ayacucho en el territorio más poderoso de los Andes, y la metrópoli, ampliamente conocida en el mundo andino de esos tiempos, alcanzó unos 60 mil habitantes. Entre los años 1,000 y 1,400 de nuestra era, el declive del dominio Wari originó que los pueblos de Ayacucho revivieran viejas tradiciones y se reorganizaran social y culturalmente. Las naciones y etnias regionales se orientaron a identificarse con su propia historia y consolidaron sus antiguas identidades.

La nación más importante fue la de los Chankas, que atacó el Cusco en alianza con otras etnias y naciones, para terminar con las pretensiones de la nación Inca, que desde el valle cusqueño no sólo pretendía expandirse regionalmente, sino ampliar su influencia al máximo con el propósito de dominar los Andes y sus pueblos.

La guerra entre Incas y Chankas definió el origen del imperio del Tawantinsuyu. Al frente de las huestes Incas, Pachacútec Inca Yupanqui derrotó a los Chankas y construyó el imperio cusqueño, con lo que transformó profundamente el mundo andino de aquellos tiempos. Los Incas iniciaron así la conquista de los Andes y expandieron su poderío; en Ayacucho fundaron la ciudad de Vilcashuamán para administrar el territorio de sus antiguos enemigos Chankas. Consumada la conquista, trasladaron a gran parte de la población nativa a otros lugares y trajeron a nuevos pueblos a territorio ayacuchano, los mitimaes, para asegurar su dominio.

En tiempos de los Incas, el territorio de Ayacucho estuvo poblado por etnias como los Acos, Anta, Papres, Aymaraes, Huanca, Yunga, Canchis, Canas, Collas, Angares, Chilques, Chocorbos, Chachapoyas, Lucanas, Andamarcas, Soras y muchos otros. Estos grupos étnicos tenían identidades particulares, aunque algunos se integraban con otros formando naciones o macroetnias.

Cuando los españoles llegaron a Ayacucho y fundaron la ciudad colonial de San Juan de la Frontera, encontraron muchos pueblos, etnias y naciones heredadas de una vieja historia y de una antigua tradición cultural de múltiples facetas. Sobre esta matriz andina regional impusieron sus propios elementos occidentales. Las tradiciones andina y occidental se asimilaron mutuamente, se reinterpretaron los aspectos culturales de dos mundos diferentes y se estableció el carácter mestizo de la actual sociedad ayacuchana, la que, sin embargo, mantiene como base y principio la matriz andina.

### **1.3 Ayacucho: lo colonial y lo republicano**

Ayacucho, la antigua Huamanga, nació para llenar el espacio de colonización entre Jauja, Lima y el Cusco; su fundación frenó la recuperación del territorio por Manco Inca -el inca rebelde-, cuya resistencia sirvió de argumento para concentrar un núcleo español en el sitio de Huamanguilla, primero y, desde 1,540, en el asiento de Pukaray, por temor a las tropas de Vilcabamba. Del poblamiento de Pukaray derivará el término Pukray y, posteriormente, Pokra, con el cual se identificó la elite huamanguina del siglo XVI con el propósito de reconstruir su pasado heroico.

Menos de dos docenas de vecinos dispusieron de encomiendas a su servicio; algunos lograron acumular ganancias significativas gracias al tributo de los grupos bajo su potestad. El territorio donde se asentó la fundación definitiva de la ciudad se caracterizaba por la población mitimae asentada en él.

Los grandes grupos étnicos como Angaraes, Lucanas, Soras eran los más importantes, pues rodeaban este espacio central cubierto con poblaciones provenientes de otras partes del imperio.

El tributo indígena, coca, trigo y ganado vacuno marcaron la dinámica inicial de la ciudad, orientada a la búsqueda permanente de minas semejantes al opulento y lejano Potosí; Hatunsuya, Castrovirreyna, Huayllay y otros socavones de plata explotados casi desde la fundación de Huamanga resultaron poca cosa frente al modesto azogue huancavelicano que desde 1,560 activó la producción y negociaciones regionales y, sobre todo, permitió el crecimiento de Huamanga, gracias a que Potosí requería para la nueva técnica de la amalgama de este mercurio, exportado por la vía de Pisco hacia el puerto de Arica.

Algunos de los importantes mineros vivían en Huamanga y en ella dispusieron de sus ganancias, como lo hacían quienes se habían privilegiado con alguna encomienda; así se levantaron iglesias, monasterios y casonas. A fines del siglo XVI, Huamanga era centro activo de una región que, si bien contaba con reducidas tierras de cultivo irrigadas permanentemente, conjugaba la explotación minera con cicales, trigales y cañaverales de relativa importancia mercantil.

Las etnias, por su parte, seguían contribuyendo con su tributo, pero el descenso demográfico -tanto por la real disminución de la población como también por las huidas de los conteos oficiales- generó el paulatino decaimiento de las encomiendas y el aumento gradual de las haciendas; la población indígena que huía de las reducciones buscaba refugio en la ciudad de Huamanga o se incorporaba al yanaconaje en las haciendas. Buena parte del territorio continuó, sin embargo, bajo el control étnico. Pero a lo largo del siglo XVII, el proceso colonial desarticuló las estructuras de poder y control étnicos. En el siglo XVIII, las grandes etnias ya no funcionaban como unidad sociopolítica; se dio paso a unidades menores, a «comunidades de indios», de alcance local, en un proceso de fragmentación que continuaría en los siglos posteriores.

La pugna por la mano de obra tributaria fue una constante en la historia regional: mineros, hacendados, vecinos de la ciudad y conventos se disputaron -cada vez con menos posibilidades de éxito- el trabajo indígena. Muchos aborígenes habían aprendido los trucos de la evasión, por lo que no llama la atención la queja permanente de españoles ante la administración colonial pidiendo revisitas una y otra vez; por su parte, los indígenas demandaban retasas para disminuir su cuota tributaria, con la intención de extraer la cuota laboral imprescindible para sus negocios.

En Huamanga, a la traza central alrededor de la plaza de armas se sumaron pronto los barrios de Santa Ana y Magdalena, conocidos hasta hoy por su designación espacial andina: Hanan parroquia y Hurin parroquia. Los «arrabales» fueron también aumentando y, hacia fines del siglo XVI, el barrio de Carmenga o Carmen Alto estaba ya constituido sobre la base de la población flotante salida de sus etnias originarias para evadir el tributo. De Carmenga se desprenderá luego otro antiguo barrio, el de San Juan Bautista.

Estos barrios, fundamentalmente mestizos, adquirieron desde el siglo XVII la especialidad del arrieraje y del comercio, hasta otorgar a los pobladores mestizos de la ciudad, en general, la fama de comerciantes arrieros itinerantes en la región, que seguían las rutas de las ferias existentes, entre las que destacaba la del Santuario de Cocharcas, a inicios del mes de setiembre.

Cuando Huancavelica era apenas una sombra de su pasado, a fines del siglo XVIII, Huamanga encontró otro destino para su producción agropecuaria y artesanal: el imperio naciente de Cerro de Pasco y, complementariamente, Tarma y Jauja, las dos ciudades más importantes de la región central.

Desde fines del siglo XVIII hasta el ocaso de la Colonia, cientos de miles de varas de tocuyo y bayeta tejidas en Huamanga y en poblados periféricos fueron trasladadas por arrieros huamanguinos hacia Cerro de Pasco y Lima. Además de estos tejidos, múltiples derivados de cuero y, como en épocas anteriores, azúcar y coca se sumaron a estos circuitos comerciales.

La batalla en Quinoa pudo haberse realizado en Abancay, en Andahuaylas o en otro lugar donde los dos ejércitos decidieran romper las hostilidades. Lo cierto es que las elites criollas -y sobre todo el ejército de Bolívar- estaban dispuestas a romper la dependencia política con España y crear estados que expresaran mejor sus intereses.

La herencia colonial marcó el nacimiento de nuestros estados nacionales, más aún en las zonas rurales donde la hacienda era la forma predominante de organización. Para la región ayacuchana, el siglo XIX se caracterizó en sus primeras décadas por varios procesos importantes: descenso de la producción mercantil agropecuaria, lento aumento demográfico, desarticulación de circuitos comerciales como el de Cerro de Pasco, creciente importancia del mercado ganadero, fragmentación de grandes haciendas coloniales por herencia o compra-venta, retención de amplias porciones de territorio por comunidades indígenas (sobre todo pastizales y tierras agrícolas de altura), intentos de ocupación más intensiva de la selva alta del río Apurímac, etc.

Hacia mediados del siglo XIX y como reflejo del boom guanero, la comercialización de ganado impulsó la economía regional y permitió a algunos grandes comerciantes adquirir haciendas.

La disponibilidad de recursos permitió a Cáceres contar en la región con un almacén para abastecer a su ejército de resistencia: calzado, vestimenta, y alimentos entregados a las buenas o a las malas, ello le permitió iniciar su campaña contra las tropas de ocupación chilena. Mientras que la población de Huamanga mantuvo cierta indiferencia ante la ocupación, la población huantina participó activamente en el ejército cacerista. Las décadas siguientes a la guerra estuvieron por ello marcadas por los conflictos entre caceristas y pierolistas, tanto entre las elites urbanas como entre sectores campesinos.

Diversas fuentes describen a Huamanga como una ciudad estancada a inicios del siglo XX. Los intentos de modernización de Leguía no fueron suficientes para modificar la realidad crítica de las haciendas; el Censo de 1940 lo constató al revelar que la ciudad contaba apenas con 9,500 habitantes, población inferior incluso a la que tenía a principios del siglo XIX.

La reapertura de la Universidad y el crecimiento del aparato estatal dieron un nuevo impulso a la languideciente Huamanga. Decaída y ruinoso, según algunos testigos, Ayacucho cobró cierto dinamismo como una ciudad donde se concentraban servicios. La reforma agraria encontró casi nada que reformar en Ayacucho, apenas algunas haciendas en crisis. Se impuso así en el territorio regional, exceptuando la selva y algunos sectores de valles, una economía campesina que incorporaba la migración laboral temporal como uno de sus componentes más importantes.

### Ayacucho: economía y sociedad

<b>Años</b>	<b>Acontecimientos históricos</b>
	Época prehispánica en la región del actual departamento de Ayacucho
1539	Fundación de Huamanga
1562	Inicio de explotación de minas de azogue de Huancavelica
1566	Se establece el corregimiento
1570	Instalación de obrajes importantes (Canaria, Chincheros, Ccaccamarca).
1580-1660	Auge de azogue de Huancavelica: ruta Huamanga-Pisco-Arica-Potosí
1586	Explotación cocalera en expansión
1670	Descenso acentuado de minas de Huancavelica
1730-1780	Minas importantes en San Juan Lucanas
1780-1810	Expansión de Cerro de Pasco. Manufactura artesanal en circuitos regionales
1780	Creación de la Intendencia
1800	Existencia de haciendas cocaleras: 100 en Huanta, más de 700 en Anco y Chungui. Textiles en Huamanga muy importantes (bayeta y tocuyo).
Inic de S.XIX	Expansión de haciendas de baja rentabilidad.
1814-1824	Crisis de independencia.
1824	Batalla de Ayacucho.
1854	Abolición de tributo indígena.
Años 70	Colonización del río Apurímac con colonias extranjeras.
Años 80	Guerra de Cáceres contra ocupación chilena, crisis regional
1896-1897	Sublevación campesina de la sal.
Fines S. XIX	Migrantes extranjeros en el comercio regional: italianos desde el siglo XIX, sirios y judíos a inicios del siglo XX, luego japoneses en la década de 1920.
1924	Apertura de carretera a Huancayo. Centenario de la Batalla de Ayacucho.
1934	Apertura de carretera a Andahuaylas.
1959	Reapertura de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH)
Años 60	Apertura de la vía Los Libertadores a Pisco. Proyecto Picchari de colonización de margen derecha del río Apurímac.
1980	Inicio de acciones subversivas de Sendero Luminoso.
1980-1990	Desplazamiento forzado de población rural, crecimiento demográfico importante de Huamanga.
1995-1998	Paulatina disminución de acciones subversivas. Inicio de pacificación de la región.

Elaboración: Enrique González Carré.

#### **1.4 Ayacucho: posibilidades y el reto de la historia**

Desde 1980 hacia adelante la historia ha sido otra: la violencia ha hecho desaparecer a miles de personas, muchos pueblos han sido abandonados, las punas son lugares desolados, la ciudad de Ayacucho ha triplicado su población, los campesinos viven ahora en nuevas concentraciones fortificadas de autodefensa. Doce años de guerra han generado una sociedad que tiene rasgos muy diferentes de los que Sendero Luminoso quiso imponer a través de su utópico proyecto que terminó en masacres luego del rechazo generalizado.

En los últimos años, el proceso de pacificación ha revertido la situación y ha renacido la esperanza. Nuevos estilos de vida, migraciones de ida y vuelta acentuadas, reducción de los cultivos cocaleros, aumento del comercio, nuevas formas de organización de base, son algunos de los principales procesos en desarrollo.

Ayacucho asume nuevos retos. Su valioso pasado, rico en múltiples experiencias, lo convierte en un centro histórico, religioso y cultural con potencial de desarrollo turístico. La producción agroindustrial y artesanal tiene en perspectiva un amplio e interesante desarrollo, con posibilidad de conformar el eje comercial de la zona centro sur andina con conexión a mercados internacionales; acciones que serán exitosas al igual que una intensa campaña educativa de erradicación del analfabetismo y de desarrollo integral del capital humano.

## II

# BASES DE LA COMPETITIVIDAD

El tema de la competitividad sigue plenamente vigente. Para tener éxito en la economía globalizada, las empresas, las regiones y los países tienen que ser competitivos, es decir, hábiles para colocar sus productos y servicios en el mercado mundial. Hoy, las guerras no se ganan con misiles, sino con precios y calidad.

Los ganadores serán aquellos países o regiones que entiendan y comprendan la necesidad del cambio y logren adecuarse oportunamente a la economía del siglo XXI. El cambio hacia una economía competitiva requiere una cultura que deje atrás viejos dogmas o principios, e implica que se comprenda con claridad los roles que deben asumir los sectores público y privado: facilitador el del Estado, y ejecutor el del sector privado.

La competitividad es la tarea prioritaria para los próximos años y debe convertirse en un proyecto nacional en el que participe la sociedad en su conjunto. Volcarse a ser más competitivo es, quizá, la mejor opción que los países en vías de desarrollo tienen para lograr mejores niveles de vida para su población.

### **2.1 La obsolescencia de las ventajas comparativas<sup>1</sup>**

En la nueva economía mundial, la abundancia de los recursos naturales y/o los salarios bajos ya no constituyen ventaja competitiva alguna. Pueden ser un buen punto de partida y, a la vez, una peligrosa trampa, ya que paradójicamente, los países con mayores carencias de recursos naturales son los que mayor competitividad han alcanzado. Por ejemplo, Japón o Corea, que carecen casi por completo de recursos naturales, son potencias industriales; Suiza, que no cuenta en su territorio con cultivos de cacao, es líder mundial en la fabricación de chocolates. Hoy, los cambios tecnológicos son los que determinan las ventajas, son los medios por los cuales se superan las limitaciones que pueden derivar de la falta de recursos.

Los avances en la microelectrónica, la biotecnología y la ciencia de los materiales son impresionantes. La biotecnología vence las condiciones adversas impuestas por el clima y el tiempo, la mutación genética crea nuevas variedades en la agricultura y en la crianza de animales, el petróleo y los minerales sintéticos son una realidad.

---

<sup>1</sup> Indacochea, Alejandro. «La promoción-país y el desarrollo de ventajas competitivas: un nuevo rol del Estado para la descentralización del país». En: Beatriz Boza (ed.) *El rol del Estado en la labor de promoción-país: hacia una auditoria académica de PromPerú*. Lima, PromPerú, 2000. p. 241-264. También ha sido editado en inglés.

En esa línea, la clonación constituye una amenaza para el negocio de caballos de paso y algunas especies naturales, por ejemplo; y el turismo virtual ya sustituye a atractivos naturales y al patrimonio arqueológico.

Los salarios tampoco determinan la competitividad; el costo de la mano de obra en el sector manufacturero es de US\$ 19,5 por hora en Suecia; US\$ 17, en Alemania; US\$ 10, en Estados Unidos; US\$ 5, en Corea del Sur; mientras en América Latina y el Perú es de alrededor de US\$ 3,8 por día. En el otro extremo están los países africanos, donde el costo de mano de obra no llega a un dólar por hora. Estas cifras ponen de manifiesto que la mano de obra ya no es más una ventaja competitiva, ya que la competitividad no depende del costo de la mano de obra, sino de la productividad de ésta. De allí que lo decisivo sea invertir en capital humano. En la nueva economía, **se impone** la economía del conocimiento, ya no se habla de manufactura sino de «mentefactura», para destacar la gran importancia del capital humano.

En el mundo de hoy, la mano de obra y la materia prima barata han perdido la importancia y trascendencia que tenían en décadas pasadas para la economía mundial; el viejo modelo basado exclusivamente en la explotación de los recursos naturales ya no es válido.

Michael Porter señala que «la competitividad de una nación o de una industria depende de la capacidad para innovar y mejorar permanentemente». En efecto, las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo nuevas prácticas en los negocios (diseños de productos, procesos de producción, atención al comprador, entrenamiento del personal, etc.) y, de esta manera, aprovechan y explotan las oportunidades que brinda el mercado.

Peter Drucker también refiere que las actividades clave en la creación de riqueza o de valor están basadas en la productividad y la innovación, ambas resultado de la aplicación del conocimiento al trabajo. Esto no significa que los recursos naturales dejen de tener importancia, sino que deben ser considerados en su justa dimensión, como un punto de inicio o de partida para generar riqueza.

Para competir con éxito en el mercado mundial, se tiene que abandonar el paradigma de las ventajas comparativas -basadas principalmente en recursos naturales- y adoptar el de las ventajas competitivas, y éstas no se heredan, deben ser creadas.

## 2.2 El análisis de la competitividad<sup>2</sup>

Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, publicó en 1,990 *La ventaja competitiva de las naciones*, libro que ha tenido un gran impacto en los ambientes académicos, empresariales y gubernamentales de todo el mundo y que, por su trascendencia, es comparado con *La riqueza de las naciones*, que Adam Smith, el «padre» del liberalismo, escribió en 1776.

---

<sup>2</sup> Ésta y la siguiente sección han sido resumidas de: Alejandro Indacochea y otros, *Cajamarca competitiva*, Lima, 1998.

A partir de un estudio empírico que comprendió varios sectores de la actividad económica en diez países con características diferentes en cuanto a tamaño, política gubernamental, raíces culturales, ubicación y condiciones geográficas, Porter elaboró un modelo que permite comprender el proceso que lleva al logro de ventajas competitivas internacionales y, a la vez, identificar la manera cómo los países pueden desarrollar su competitividad, es decir, mejorar la cantidad y calidad de los recursos que poseen y la capacidad para utilizar esos recursos más eficientemente. Se puede decir que la gran contribución de Porter es el haber proporcionado una metodología para analizar y evaluar el perfil competitivo de cada industria o sector de actividad.

El rigor y la seriedad del trabajo de Porter y la trascendencia que su modelo tiene para el desarrollo económico y la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones están en la base del auge que han cobrado los estudios de competitividad. La consultora de Porter, Monitor Company, también elaboró estudios de este tipo en el Perú en 1995.

La aplicación del modelo desarrollado por Porter al análisis competitivo de las regiones permite entender los sectores de la actividad económica, a fin de desarrollar la competitividad de los mismos y, por ende, la de la región.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que el modelo de Porter, al igual que toda teoría, está sujeto a ciertas limitaciones. David Yoffie, también profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, señala que el modelo tiene vigencia únicamente bajo ciertas condiciones de mercado: las empresas compiten entre sí y cada una representa una porción pequeña del mercado, no existen o son mínimas las barreras de entrada a la industria, la influencia de los gobiernos es nula y el mercado de exportación se dirige hacia la producción de más bajo costo y alta eficiencia en la fabricación. Cuando el mercado es oligopólico o muestra prácticas proteccionistas, el contexto es marcadamente diferente al del modelo planteado por Porter.

### **2.3 Marco teórico: el modelo de Porter**

La competitividad de un país puede definirse como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional, lo cual se debe reflejar en una mejora del nivel de vida de la población. De acuerdo con este planteamiento, la idea básica del modelo de Porter es que la competitividad no se hereda, no depende de la coyuntura económica ni se puede importar como un paquete llave en mano. Lo que hace próspero a un país es la capacidad de sus empresas para alcanzar elevados niveles de productividad; es decir, la capacidad para usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital. En el enfoque de Porter no importa tanto qué y cuántos recursos se posee, sino qué se hace con lo que se tiene. Adicionalmente, los países que resultan más competitivos no son aquellos que descubren el nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que implementan los mejores cambios en la forma más rápida posible.

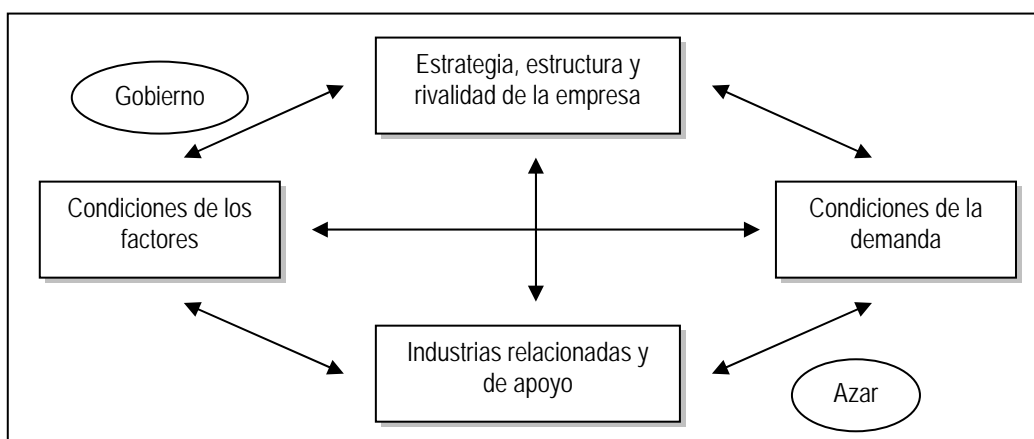
Buscando determinar cuáles son «los atributos de una nación que fomentan las ventajas competitivas en determinados sectores», el profesor Porter<sup>3</sup> elaboró un modelo que permite comprender el proceso que lleva a lograr ventajas competitivas internacionales y, a la vez, identificar la manera cómo los países pueden desarrollar su competitividad; es decir, mejorar la cantidad y calidad de los recursos que poseen y la capacidad para utilizar esos recursos de manera más eficiente. Este modelo también puede aplicarse a espacios más reducidos, como a las regiones al interior de un país. La metodología de Porter es de fácil entendimiento y aplicación, razón por la cual viene siendo usada en los talleres de competitividad regional para analizar los sectores competitivos en el Perú.

De acuerdo con Porter, el que una nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional depende en gran medida del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector, pues éstas no son entes aislados. Este entorno nacional está determinado por la interacción de cuatro grupos de atributos: (i) las condiciones de los factores, (ii) las condiciones de la demanda, (iii) los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo, y (iv) las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas. El entorno se complementa con dos elementos: (v) la casualidad y (vi) el rol del Estado.

En este modelo, la base de la competitividad o la capacidad para competir no deriva de los cuatro atributos, ni siquiera del conjunto de atributos considerados como un todo, sino de su interrelación, de su reforzamiento mutuo. Esto significa que el efecto que cada uno de ellos pueda causar depende del estado de los otros, que las ventajas de uno puedan crear o perfeccionar ventajas en otros, y que las desventajas de uno pueden acarrear desventajas en los otros. A este concepto de total dinamismo Porter lo denominó el «diamante de la competitividad».

Los sectores exitosos en la economía internacional son aquellos a los cuales el diamante de la competitividad les es favorable. Sin embargo, esta afirmación no implica que todas las empresas del sector sean exitosas; más aún, cuanto más competitivo sea el entorno, más probable será que algunas de éstas se queden en el camino, ya que no todas tienen iguales habilidades ni explotan similarmente el entorno.

### El diamante de la competitividad



Fuente: Porter, Michael. *La ventaja de las naciones*. Bueno Aires, 1991.

<sup>3</sup> Michael Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Vergara, 1991.

Para el mejor entendimiento del diamante de la competitividad se ha desarrollado la siguiente simbología:

+++ La mejor calificación o calidad superior.

++ Calificación alta o alta calidad.

+ Por encima de la calificación media o regular.

+ - Calificación media o regular.

- Calificación por debajo de la media.

- - Calificación negativa o de baja calidad.

- - - Calificación totalmente negativa o sumamente adversa.

### **2.3.1 Condiciones de los factores**

El primer atributo del diamante de la competitividad, las condiciones de los factores, se refiere a la situación del país respecto de lo que comúnmente se llama “dotación de los factores” (recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, capital e infraestructura); es decir, a los *inputs* necesarios para competir en una industria. Las condiciones de los factores no dependen sólo de los factores en sí, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote.

Por otro lado, no todos los factores tienen la misma importancia para la obtención de la competitividad. Para explicar esta idea, Porter clasifica los factores en básicos y avanzados, por un lado; y en generalizados y especializados, por otro.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semiespecializada. Los factores avanzados comprenden la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el soporte en ciencia y tecnología. Los generalizados son los que pueden aplicarse a varias actividades, mientras los especializados tienen un radio de acción circunscrito. En el caso de la agricultura peruana, por ejemplo, se puede considerar factores básicos a las variadas condiciones climatológicas (microclimas), la gran extensión de tierras y la mano de obra no capacitada. Son factores avanzados los proyectos de irrigación y la infraestructura creada para explotar las tierras. La investigación tecnológica en un campo específico, como la realizada en el Centro Internacional de la Papa o el Instituto del Espárrago, constituyen factores especializados.

Mientras que los factores básicos se heredan o se crean mediante inversiones modestas, los avanzados requieren inversiones cuantiosas y esfuerzos de largo alcance. En los últimos años, la globalización ha hecho menos esencial la disponibilidad de los factores básicos, pues hay gran movilidad de recursos y las empresas pueden trasladar sus unidades productivas allí donde éstos se encuentren. Hoy, la ubicación geográfica de las plantas industriales no se decide en función de la localización de las materias primas, sino del lugar donde éstas pueden agregar más valor al proceso productivo.

La competitividad está basada en los factores avanzados y especializados, dado que la dificultad para crear o conseguir los factores otorga ventajas. Al respecto, un concepto fundamental de la teoría porteriana es la «desventaja selectiva»; es decir, la forma de superar las carencias de factores básicos o generalizados mediante la innovación. Paradójicamente, la falta de un recurso se convierte así en un gran incentivo para el desarrollo de la competitividad. Es el caso del Japón, por ejemplo, cuyo reducido territorio sirvió como un poderoso impulso para generar competitividad, La práctica del «justo a tiempo», por ejemplo, nació de la necesidad de ahorrar espacio.

A diferencia de América Latina, pródiga en recursos naturales, los países asiáticos se vieron obligados a generar competitividad para poder acceder al mercado internacional, y lo lograron. Hoy, América Latina enfrenta el reto de cómo evolucionar del viejo modelo rentista basado en recursos naturales y mano de obra barata al desarrollo de ventajas competitivas que le permitan una adecuada inserción en la nueva economía mundial.

### **2.3.2 Condiciones de la demanda**

Por condiciones de la demanda se entiende la composición, el tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno, lo que, al estimular la mejora y la innovación, se convierte en un determinante de la competitividad.

Respecto de la composición, la idea es que un mercado interno segmentado, de compradores exigentes y de necesidades precursoras, puede presionar a las empresas al constante perfeccionamiento. En cuanto al tamaño y el ritmo de crecimiento del mercado, las economías de escala que justifican la inversión en investigación y desarrollo pueden impulsar la competitividad al incentivar las inversiones. Sin embargo, Porter también señala que un mercado interno pequeño -como es el caso de los países de América Latina- puede convertirse en un incentivo para esforzarse por competir en el mercado externo. Por último, la sofisticación de los compradores o su internacionalización se refiere a todo aquello que transmita gustos o hábitos de consumo hacia el exterior y cree demanda en el extranjero.

En el caso peruano, dado el escaso poder adquisitivo y sin mayores exigencias del consumidor local, la demanda para muchos productos proviene del mercado externo, como sucede con los espárragos y el palmito para exportación.

### **2.3.3 Proveedores e industrias relacionadas y de apoyo o clústers**

En el modelo de Porter, la competitividad de un sector se sustenta en la disponibilidad de proveedores o industrias conexas que, a su vez, sean por sí mismos competitivos. Las industrias relacionadas comprenden a todas aquellas que comparten tecnologías comunes, insumos y productos complementarios; es decir, las industrias conexas son aquellas con las que las empresas pueden compartir o coordinar actividades de su cadena de valor: desarrollo de tecnología, fabricación, distribución, comercialización o servicio de producto.

Es importante aclarar que el concepto de clúster no sólo se refiere a una industria en un área determinada que produce algún bien, sino que comprende una gama entera de industrias relacionadas que producen muchos bienes y servicios. Los clústers permiten aumentar en forma importante la productividad, puesto que promueven la eficiencia, incrementan la tecnología, estimulan el uso adecuado de los recursos naturales y mejoran el valor de los productos. Son también magníficos estimuladores de la creación de nuevas empresas; de una compañía surge la otra. La relación entre sectores competitivos conexos produce nuevos sectores competitivos.

La contribución de los proveedores se traduce en el acceso a los insumos de manera rápida, eficiente y, a veces, preferencial con relación a su costo. También la cercanía física fortalece el vínculo que se establece entre la cadena de valor de las empresas y sus proveedores. Pero lo más importante para la ventaja competitiva son las estrechas relaciones de trabajo que se establecen con los proveedores y que permiten a las empresas beneficiarse de tecnologías, información e innovaciones.

Normalmente, en los países en desarrollo, dada la falta de proveedores competitivos, las industrias aparecen como sectores aislados en vez de clústers. Esto obliga a que la mayoría de los componentes tengan que importarse y a que las empresas se vean forzadas a procesos de integración vertical. Algunas veces, como no es posible obtener los insumos requeridos localmente, las industrias se ven obligadas a dedicarse a actividades que no forman parte de su negocio principal, como es el caso de la generación de electricidad o la operación de transporte en el sector minero nacional.

En el caso peruano, dada la presencia en el mercado de gran número de pequeñas y microempresas, caracterizadas por su flexibilidad, el reto es cómo integrar a estas empresas en el circuito de la cadena productiva para constituir cadenas o clústers a fin de ganar competitividad.

### **2.3.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

El último determinante de la ventaja competitiva de un país o región es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

Parte de este contexto deriva del hecho de que en el ámbito nacional existen prácticas y enfoques de gestión comunes a las empresas. Porter menciona, entre otras, la formación y orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia las actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y los directivos. De la misma manera, la idiosincrasia de una nación influye sobre las formas de organizar y gestionar las empresas y de alguna manera condiciona sus posibilidades de lograr ventajas competitivas. Los objetivos de las empresas y de las personas juegan también un papel importante, como pueden ser las motivaciones y los compromisos.

En cuanto a la rivalidad interna o doméstica de las empresas, Porter señala que la creación y persistencia de la ventaja competitiva en un sector determinado están asociadas a una intensa rivalidad doméstica. La competencia en el mercado de origen sirve de estímulo a las empresas para que mejoren la calidad de sus productos o servicios, reduzcan precios e innoven.

En el caso peruano, el cambio hacia un entorno más competitivo se inicia en 1990 con las reformas estructurales implementadas por el primer gobierno de Alberto Fujimori. Si bien la apertura y la liberalización de los mercados, la eliminación de las barreras de entrada y salida, así como la asunción de un nuevo rol por parte del Estado son condiciones necesarias para crear un mercado competitivo, se requiere, además, de todo un trabajo complementario que evite las prácticas anticompetitivas y los abusos frente a los consumidores, tarea que está en manos de Indecopi<sup>4</sup>, el organismo regulador de la competencia.

Sin duda, el cambio hacia una cultura de mercado, que significa que los diferentes agentes económicos internalicen las nuevas reglas de juego, no es tarea sencilla. Algunos sostienen que es relativamente más fácil abrir los mercados que abrir las mentes, y que incentivar nuevas actividades y actitudes es verdaderamente una tarea compleja que precisa de un cambio generacional y de una reforma de la educación.

### **2.3.5 La casualidad o el azar**

La casualidad es uno de los factores adicionales que complementan el diamante de la competitividad. Precisamente, éste fue uno de los hallazgos del estudio empírico de Porter: los acontecimientos casuales también ejercen influencia sobre la ventaja competitiva. Se dice que son casuales los incidentes ajenos a una nación o sobre los cuales las empresas o el gobierno no tienen mayor control.

La importancia de las casualidades para las ventajas competitivas radica en el hecho de que pueden alterar la posición competitiva de las naciones. Sin embargo, el que un hecho casual se convierta en ventaja competitiva depende del diamante nacional. Porter hace ver que inclusive lo que puede parecer fruto de la casualidad es, en realidad, resultado de las diferencias de los entornos nacionales.

---

<sup>4</sup> Cáceres, Armando. «Competitiveness and Competition». En: *Peru's Experience in Market Regulatory Reform: Lessons from the First Five Years of Indecopi*. Lima, Indecopi, 1998, p. 194-195.

Entre las casualidades, Porter menciona los inventos, las discontinuidades tecnológicas, las discontinuidades en los costos de los insumos, los cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en el tipo de cambio, los aumentos insospechados de la demanda mundial o regional, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros y los conflictos bélicos.

Otros hechos casuales que repercuten sobre el diamante nacional pueden ser los desastres naturales. Un ejemplo reciente es el Fenómeno El Niño, que afectó diversos entornos nacionales -el del Perú, entre ellos- en 1997 y 1998.

### **2.3.6 El rol del Estado**

El otro factor que completa el modelo de Porter, y al que se le otorga gran importancia, es el poder que tiene el Estado de influir sobre el diamante a través de leyes, normas y políticas, lo cual afecta a cada uno de los determinantes de la competitividad. Puesto que establece las reglas de juego, el gobierno puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional o alterar el clima para la competitividad.

Porter sostiene que si bien es tentadora la idea de colocar al gobierno como el sexto determinante del diamante, en realidad el papel del gobierno en la competencia internacional es el de influir -positiva o negativamente- sobre los cuatro determinantes. Más aún, Porter advierte sobre el peligro de perder de vista que la influencia del gobierno sobre la ventaja competitiva es inevitablemente parcial. Puede aumentar o disminuir las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, pero no puede crearla; esta tarea es exclusiva del sector privado.

Desde la perspectiva del modelo porteriano, se acepta que el papel del Estado es proporcionar el marco propicio para un entorno favorable; es decir, actuar como agente promotor y responsable de dotar al país de infraestructura básica, desarrollo tecnológico y servicios básicos de educación y salud, para permitir a las empresas competir con ventaja en los mercados internacionales.

## **2.4 Visión compartida**

Según el Diccionario de la Real Academia Española, visión es la «creación de la fantasía o imaginación que no tiene realidad y se toma como verdadera». En el caso del análisis competitivo, visión expresa aquello que se quiere hacer de un país, una región o una empresa y la forma, políticas y estrategias de cómo conseguirlo. Formular una visión es orientar la búsqueda del desarrollo hacia objetivos precisos.

Un elemento de suma importancia para el logro de una visión que pueda efectivamente impulsar el desarrollo es su carácter colectivo. La visión debe gestarse en la base de los sectores sociales y ser entendida y compartida por todos los ciudadanos con la finalidad de cohesionar a la sociedad en su conjunto y motivarla para acciones concretas. De nada sirve una visión creada por pocos e impuesta verticalmente si la población no la siente como suya.

La única manera de tener éxito y poder afrontar los retos del futuro es que los líderes hagan realidad una visión compartida con participación de toda la población. Esto implica el compromiso de todos los agentes económicos y políticos para concentrar los esfuerzos en la misma dirección.

Por otro lado, si bien es indispensable que la visión refleje los valores, creencias y conductas del grupo que los sustenta, algunos nuevos valores deberán asimilarse y algunos otros deberán cambiar para la consecución de una nueva cultura de la competitividad.

La gran importancia de contar con una visión del futuro para la región es que permite:

1. Situarse adecuadamente en el mundo de hoy, es decir, analizar y entender el contexto internacional y definir la forma más conveniente cómo la región se puede insertar en el mundo globalizado.
2. Adoptar una perspectiva y una actitud de mediano y largo plazo, lo que significa evitar centrar la atención en el análisis coyuntural o de corto plazo.
3. Utilizar adecuadamente todos los recursos disponibles: físicos, naturales, humanos, tecnológicos, económico-financieros, políticos, diplomáticos, militares y culturales, a fin de hacerla realidad.
4. Impulsar un sentido de identidad regional y reforzar la autoestima de la población, de modo que la sociedad pueda definirse en una dirección positiva.

Asimismo, una visión regional proporciona una referencia sobre la verdadera dimensión de lo que implica la tarea del desarrollo y, por ello, genera el compromiso de todas las personas involucradas y la toma de conciencia de que «todos necesitan de todos».

### III

## PANORAMA ACTUAL: AYACUCHO EN CIFRAS

Situado en la sierra central del Perú, en el área meridional de los Andes, a 2.761 m.s.n.m., el departamento de Ayacucho comprende una extensión de 44.181,04 km<sup>2</sup> de superficie (3,4% del total nacional) y se divide en 11 provincias y 109 distritos, los que en conjunto albergan a una población de 528 mil habitantes (2,13% de la población total del país). El departamento limita con Apurímac, Arequipa, Cusco, Huancavelica, Ica y Junín.



La capital departamental, la ciudad de Ayacucho, también llamada Huamanga, se encuentra a 543 km de Lima por vía terrestre, distancia que demanda un recorrido de siete u ocho horas a través de la vía Los Libertadores, que conecta la región con la carretera Panamericana Sur<sup>1</sup>. De otro lado, la ciudad se comunica con Junín y la Carretera Central a través de la vía Ayacucho-Huanta-Huancayo con Apurímac y Cusco, a través de la vía Ayacucho-Andahuaylas-Abancay-Cusco; y finalmente, con la Amazonía lo hace a través de la vía Quinua-Tambo-Ayna-San Francisco. La ciudad de Huamanga se comunica con la capital del país también por vía aérea, en un viaje que dura 35 minutos.

El clima de Ayacucho es, normalmente, templado y seco. En la zona se registra una temperatura promedio anual de 17,6° C y una humedad relativa promedio de 56%. El cielo límpido en todas las estaciones permite que haya brillo solar todo el año; el número de horas de sol es relativamente elevado, llega a un promedio de dos mil seiscientos horas por año; y en las zonas más elevadas, a dos mil horas por año. La temporada de lluvias se extiende de diciembre a marzo y el frío es más intenso entre mayo y junio.

<sup>1</sup> Más de diez empresas de transporte público cubren esta ruta diariamente.

### Datos generales: Ayacucho versus país

Variable	Total país	Ayacucho	Resto del país	% Ayacucho / país
Superficie (km <sup>2</sup> )	1.285.215,60	44.181,04	1.241.400,80	3,41%
Población total (en miles)	25.662	528	25.134	2,06%
densidad (hab./km <sup>2</sup> )	18.962,61	11.834,54	19.214,19	
Número de provincias	194	11	183	5,67%
Número de distritos	1.818	109	1.709	6,00%

Fuente: INEI.

### 3.1 Aspectos demográficos y sociales

Ayacucho corresponde a un espacio de concentración de antiguas poblaciones indígenas que hoy muestra indicadores socioeconómicos poco alentadores y que ha sufrido, hasta hace pocos años, la acción devastadora de la subversión terrorista. Sin embargo, en la actualidad, el departamento experimenta un proceso de recuperación que ha partido de la misma población de base, motivada a emprender por sí misma acciones en pos del desarrollo y aglutinada alrededor de sus gobiernos locales. Se espera que los mecanismos de participación ciudadana, el diálogo y la concertación permitan el diseño y puesta en práctica de estrategias adecuadas de desarrollo.

#### 3.1.1 Población

La población del departamento de Ayacucho se distribuye de manera equitativa entre el ámbito rural y el urbano, a diferencia de lo que ocurre con la población total del país, que es mayormente urbana (72,3%). En cuanto a la composición poblacional por sexo, Ayacucho sigue la tendencia nacional: el número de mujeres es ligeramente superior al de los hombres.

#### Población: Ayacucho versus país

Distribución de la población	Ayacucho	País
Población por área (en miles)		
▪ Urbana	264	18.556
▪ Rural	264	7.106
Población por sexo (en miles)		
▪ Hombres	256	12.727
▪ Mujeres	272	12.935

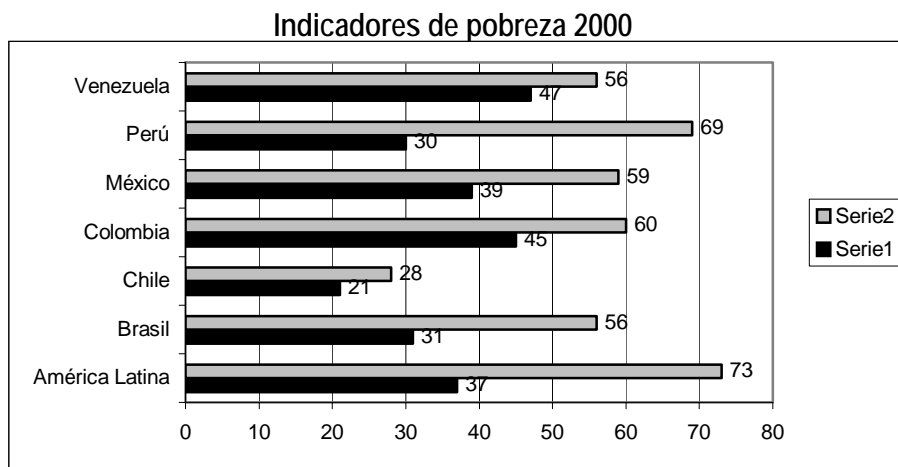
Fuente: INEI.

#### 3.1.2 Calidad de vida<sup>2</sup>

A pesar de que en las últimas dos décadas el Estado ha tratado de combatir la pobreza mediante diversos programas de apoyo social -como los de empleo temporal, alfabetización e infraestructura básica-, en el ámbito de América Latina el Perú es uno

<sup>2</sup> La calidad de vida está definida por las posibilidades de la población de satisfacer cierto nivel de necesidades. Por debajo de un nivel básico de satisfacción de necesidades se considera que hay condiciones de pobreza. Son manifestaciones de necesidades básicas insatisfechas (NBI): viviendas con características físicas inadecuadas, hacinamiento, viviendas sin desagüe, niños que no asisten a la escuela, y alta dependencia económica.

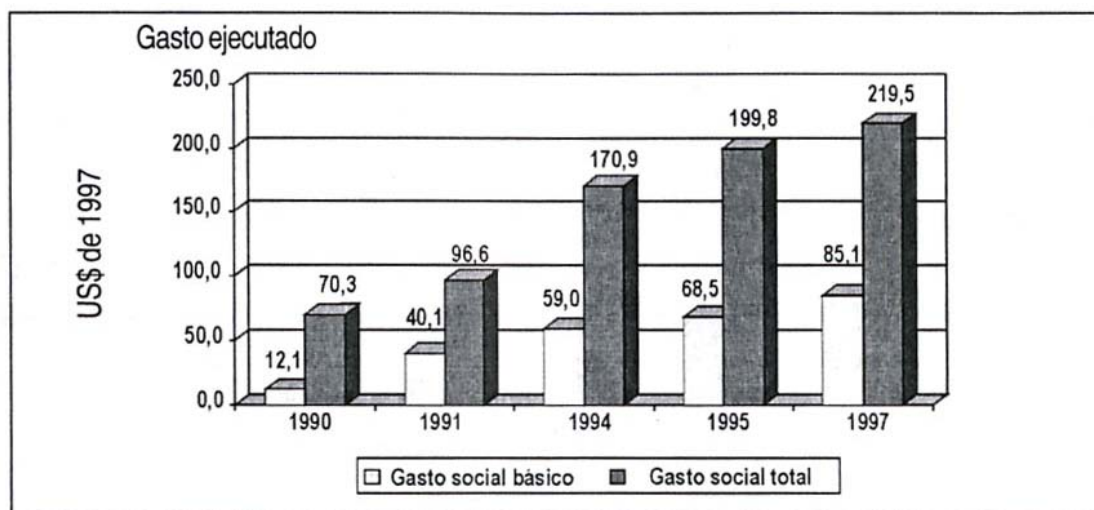
de los países con mayor porcentaje de población en condiciones de pobreza y, lo que es crítico, ocupa el primer lugar en cuanto a pobreza rural.



Fuente: CEPAL.

Si bien entre 1994 y 1997 el porcentaje de la población en situación de pobreza ha disminuido de 53,5% a 49,0% (alrededor de 12 millones de personas) y el porcentaje de población en situación de pobreza extrema ha pasado de 18,8% a 14,8% (tres millones de personas), el Banco Mundial, en su informe *Perú: pobreza y desarrollo mundial 1994-1997*, plantea cuestionamientos a la eficiencia y efectividad de los programas sociales llevados a cabo por el Estado. El informe señala que «el crecimiento económico y los programas gubernamentales no han llegado a todos por igual». En primer lugar, las desigualdades regionales han aumentado; mientras algunas regiones del país muestran grandes avances, especialmente en Lima, otras muestran poco progreso, especialmente las zonas rurales andinas.

### Evolución del gasto social per cápita



Fuente: Shack, Nelson «¿Qué es ya a cuánto asciende el gasto social público?». 1998. Tomado de: Enrique Vásquez H. (ed.). *¿Cómo reducir la pobreza y la inequidad en América Latina?* Lima, Programa Latinoamericano de Políticas Sociales, 2000.p.66.

Por otro lado, el gasto público continúa siendo regresivo: el 20% de las personas más pobres reciben el 8% del gasto público; y el 20% de los más ricos, el 37%. Esto, a pesar del aumento del gasto social<sup>3</sup>, que pasó del 4% del PBI en 1993 al 7% del PBI en 1998<sup>4</sup>.

Lograr el progreso de los pobres rurales es un reto más complicado que mejorar la situación de los pobres urbanos, cuya integración a los mercados es más sencilla de alcanzar, lo que implica la necesidad de un esfuerzo especial. En el cuadro adjunto se registra el riesgo relativo de ser pobre, es decir, el riesgo absoluto de ser pobre en comparación con otros grupos. El signo positivo significa que este grupo tiene mayor proporción de pobres que el resto de la población, mientras el signo negativo indica lo contrario.

### ¿Mayor o menor probabilidad de ser pobre?

PROPORCIONES RELATIVAS DE POBREZA ENTRE GRUPOS (En porcentaje)	Nacional	
	1994	1997
	Indígenas (vernáculo-hablantes)	+ 40,2%
Jóvenes (15-17 años)	+ 5,5%	+ 8,6%
Familias rurales sin tierras	+ 3,4%	- 4,0%
Familias dirigidas por mujeres	+ 12,8%	- 16,5%

Fuente: Banco Mundial, *Perú: pobreza y desarrollo social en el Perú, 1994-1997*. 1999

Ayacucho está muy por debajo del promedio nacional en cuanto a satisfacción de necesidades básicas. En las zonas rurales, el problema más agudo es la gran carencia de instalaciones de desagüe en las viviendas, mientras en las áreas urbanas el mayor problema es la alta dependencia económica<sup>5</sup>.

En cuanto al empleo, la población económicamente activa (PEA) ayacuchana no está debidamente calificada, ya que el 46,6% no cuenta con primaria completa<sup>6</sup>. De otro lado, el 59,2% se dedica a la agricultura; sin embargo, el problema radica en que el empleo agrícola constituye, mayormente, una actividad no remunerada, lo que genera el denominado subempleo por ingresos económicos. El porcentaje de tareas desempeñadas por familiares y que usualmente no son remuneradas se estima en 16,6%; aspecto que incide en el incremento de la carga económica por cada persona ocupada.

---

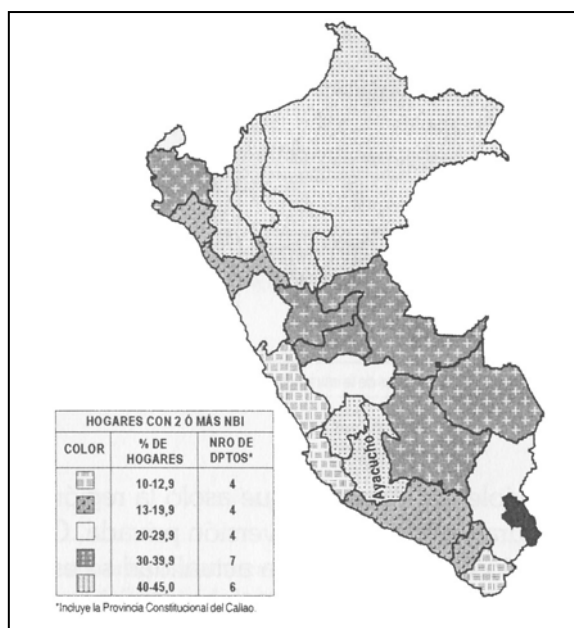
<sup>3</sup> El gasto social básico es aquel que permite la formación de las capacidades básicas de la persona y la convivencia pacífica (servicios sociales básicos). El gasto social total incluye, además del nivel básico, el perfeccionamiento de las capacidades básicas y la inversión en infraestructura económica elemental: caminos rurales, electrificación rural, perfeccionamiento de recursos humanos, atención médica especializada.

<sup>4</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, *Informe del PNUD sobre la pobreza 2000*. Nueva York, 2000.

<sup>5</sup> La tasa de dependencia económica en Ayacucho es de 270,2%, mientras que en todo el Perú es de 225%.

<sup>6</sup> A nivel nacional se estima que el 24,7 % de la población no cuenta con primaria completa.

**Perú: Hogares con dos o más necesidades Básicas insatisfechas, según departamento**



Fuente: INEI, Censos nacionales 1993

**Población económicamente activa: departamento de Ayacucho**

Provincia	Distrito	PEA: Población económica activa		
		Total	Ocupada	Desocupada
Cangallo	Chuschi	2.601	2.588	13,0
Cangallo	María Parado de Bellido	669	657	12,0
Cangallo	Paras	2.078	2.07	8,0
Huamanga	Chiara	1.391	1.362	29,0
Huanca Sancos	Santiago de Lucanamarca	688	686	2,0
Huanta	Ayachuanco	119	105	4
Huanta	Santillana	1.935	1.895	40
La Mar	Anco	3.275	3.247	28,0
La Mar	Chungui	1.097	1.095	2
Parinacochas	Coronel Castañeda	118	118	0
Parinacochas	Pacapausa	155	154	1,0
Parinacochas	Upahuacho	318	317	1
Páucar del Sara Sara	Oyolo	259	239	20,0
Víctor Fajardo	Alcamenca	510	506	4,0
Víctor Fajardo	Huamanquiquia	246	210	36
Víctor Fajardo	Sarhua	695	694	1,0
Vilcashuamán	Vischongo	744	740	4,0

Fuente: Ministerio de la Presidencia (MIPRE), *Elementos de la estrategia focalizada de lucha contra la pobreza extrema 1996-2000*.

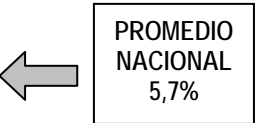
Por otro lado, la violencia terrorista que asoló la región destruyó muchas obras de infraestructura y ahuyentó la inversión privada. Con el propósito de revertir esta desventajosa situación, en la actualidad se están ejecutando en la zona diversos programas de apoyo del gobierno central y de instituciones no gubernamentales, orientados a la generación y fomento de nuevas formas empresariales que conduzcan a un desarrollo sostenido de los diferentes sectores económicos.

### 3.1.3 Educación

Factor clave para el desarrollo de un país es el grado de preparación de su población para desenvolverse en los diferentes campos de la actividad económica, de ahí que la educación sea un aspecto de importancia decisiva. Entre 1,993 y 1,999, la tasa nacional de analfabetismo se redujo de 12,8% a 5,7%. No obstante, a nivel rural esta tasa todavía se mantiene alta; llega a 17,8%<sup>7</sup>.

De acuerdo con las proyecciones para el año 1997 elaboradas a partir del censo de 1993, a nivel nacional el analfabetismo se concentra principalmente en la población femenina (72,8%) y en el área rural (18%), tendencia que se repite en las regiones más pobres del país<sup>8</sup>. Asimismo, estas proyecciones consignaban una tasa de analfabetismo de 8,9% a nivel nacional, mientras en la sierra urbana ésta era de 4,9%; y en la sierra rural, de 19%. Al respecto, resulta prioritario focalizar los programas sociales en las zonas rurales y principalmente en beneficio de la mujer.

Tasa nacional de analfabetismo urbano (1999)

APURÍMAC	14,4%	 PROMEDIO NACIONAL 5,7%	TUMBES	1,9%
CAJAMARCA	14,0%		MADRE DE DIOS	2,1%
HUÁNUCO	13,7%		UCAYALI	2,6%
AYACUCHO	12,3%		CALLAO	2,7%
HUANCAVELICA	11,0%		MOQUEGUA	2,9%
CUSCO	10,8%		LIMA	3,2%

Fuente: Promudeh.

En 1993 los departamentos con mayor tasa de analfabetismo eran Apurímac, Ayacucho y Huancavelica, con tasas por encima del 30%<sup>9</sup>. En lo que respecta a Ayacucho, el analfabetismo todavía es muy superior al promedio nacional, pese a que se ha reducido sustancialmente en los últimos años, pasando de 32,7% en 1993 a 12,3% en 1999.

<sup>7</sup> En el área urbana la tasa de analfabetismo es de 3,5%.

<sup>8</sup> Cabe señalar que una gran deficiencia de la mayoría de los programas contra la pobreza es que este aspecto no se toma en cuenta. En el futuro esta situación debe ser corregida con actividades específicas en beneficio de las mujeres, como capacitación, microcrédito, empleo y generación de ingresos. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Informe del PNUD sobre la pobreza 2000*, Nueva York, 2000.

<sup>9</sup> Los departamentos con mayor tasa de analfabetismo en 1993 eran: Apurímac (36,9%), Huancavelica (34,1%), Ayacucho (32,7%), Cajamarca (27,2%), Cusco (25,4%) y Huánuco (24,7%).

### Analfabetismo e inasistencia escolar: departamento de Ayacucho

Provincia	Distrito	Analfabetismo (%)	Inasistencia escolar (%)
Cangallo	Chuschi	38,4	18,4
Cangallo	María Parado de Bellido	50,6	32,2
Cangallo	Paras	38,8	23,7
Huamanga	Chiara	46,4	30,7
Huanca Sancos	Santiago de Lucanamarca	39,3	25,2
Huanta	Ayachuanco	54,8	38,5
Huanta	Santillana	56,2	28,4
La Mar	Anco	37,7	27,9
La Mar	Chungui	35,5	54,6
Parinacochas	Coronel Castañeda	64,9	33,5
Parinacochas	Pacapausa	58,3	21,2
Parinacochas	Upahuacho	75,0	29,3
Páucar del Sara Sara	Oyolo	41,6	15,8
Víctor Fajardo	Alcamenca	41,0	12,6
Víctor Fajardo	Huamanquiya	44,7	7,1
Víctor Fajardo	Sarhua	50,8	20,5
Vilcashuamán	Vischongo	48,6	19,4

Fuente: Ministerio de la Presidencia (MIPRE). Elementos de la estrategia focalizada de lucha contra la pobreza extrema 1996-2000.

### 3.1.4 Salud y nutrición

En cuanto a los indicadores de salud de la población, Ayacucho presenta resultados desfavorables con respecto al resto del país; los índices de mortalidad (9,6 por mil) y de desnutrición infantil (43,2%) exceden largamente los promedios nacionales, que ascienden a 6,7 por mil y 25,8%, respectivamente.

#### Ayacucho: tasas globales de fecundidad, por niveles según provincias, 1993

**AYACUCHO** 4,4  
**PERÚ** 3,3

NIVELES DE FECUNDIDAD		
<input type="checkbox"/>	ALTO	de 4,0 a 5,0
<input type="checkbox"/>	MÁS ALTO	de 5,0 a más

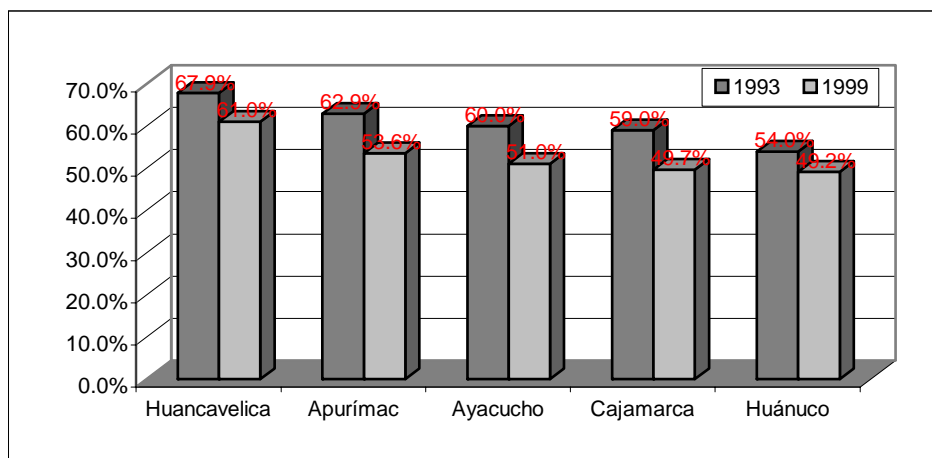


En estos resultados es determinante el alto grado de pobreza que se registra especialmente en las áreas rurales de departamento.

Asimismo, la tasa bruta de natalidad en Ayacucho es de 4,4 niños, superior al promedio nacional, que es de 3,3 niños. En el Perú, como en otros países andinos (Bolivia y Ecuador), se observa que las zonas más deprimidas presentan mayores niveles de fecundidad.

Por otro lado, si bien la desnutrición en niños de seis años matriculados en el primer grado de primaria ha disminuido de 60% a 51% durante los últimos cinco años. Ayacucho continúa siendo una de las zonas con mayores índices de desnutrición crónica del país, después de Huancavelica y Apurímac.

### Desnutrición en niños de seis años matriculados en primer grado



Fuente: Ministerio de Educación. Informe nutrición y retardo en el crecimiento, 2000.

### Indicadores de Salud y Vida

Indicadores	País	Ayacucho
<b>Recursos (por cada 10.000 habitantes)</b>		
Establecimientos de salud*	3,1	6,2
Camas	17,9	20,7
Médicos	10,3	4,3
Enfermeras	6,7	5,7
<b>Preliminar al 2000</b>		
Esperanza de vida al nacer (en años)	70,9 años	64,2 años
Tasa bruta de natalidad (x 100 habitantes).	24,9%	30,7%
Tasa mortalidad infantil (x1000 nacidos vivos).	40,6%	57,9%
Tasa bruta de mortalidad infantil (x1000 nacidos vivos).	6,7%	9,6%
%Niños de 5 años con desnutrición crónica.	25,8%	43,2%

\*Incluye clínicas, hospitales, centros de salud, puestos sanitarios y otros.

Fuente: INEI y Ministerio de Salud, Dirección Técnica de Estadística e Informática.

Por último, cabe mencionar que la atención médica en el departamento de Ayacucho es escasa; por ejemplo, se cuenta apenas con un médico por cada 2.300 habitantes, mientras a nivel nacional, el promedio es de un médico por cada 970 habitantes. Esta deficiente cobertura de salud que se registra, sumada a otros factores, lleva a que la esperanza de vida en la región (64,2 años) sea significativamente menor que el promedio nacional (70,9 años).

## 3.2 Transportes y comunicaciones

### 3.2.1 Transporte terrestre

El departamento de Ayacucho cuenta con una infraestructura vial de 4,326 km y con alrededor de 18,500 unidades en el parque automotor. De esta red vial, el sistema nacional de carreteras<sup>10</sup> administra el 21%; la región, el 22%; y los municipios, el 57% restante. Del total de caminos<sup>11</sup>, apenas el 2% es carretera asfaltada, el 26% está constituido por vías afirmadas o sin afirmar y 72% corresponde a trochas. Aunque la vía de comunicación más desarrollada es la terrestre, Ayacucho cuenta con escasas vías adecuadas que lleguen al interior de la región<sup>12</sup>.

Transporte terrestre (1998)

Indicadores	Pais	Ayacucho
Red vial (km)	78.034	4.269
* Asfaltada	11.265	88
* Afirmada	13.77	774
* Sin Afimar	16.269	360
* Trocha	36.73	3.047
Parque automotor (unidades)	1.055.745	2.694
Habitantes por vehículo	23,49	195,10

Fuente: Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción, Dirección General de Circulación Terrestre.

Un gran porcentaje de los caminos vecinales que llegan hasta las localidades del interior son trochas carrozables sin afirmar, lo que limita mucho el tránsito de vehículos pesados de carga hacia esas zonas. Por sus características, este tipo de vías requiere de constante mantenimiento para conservar su transitabilidad, sobre todo en época de lluvias. En la actualidad, la falta de comunicaciones adecuadas restringe de manera significativa la inversión en Ayacucho.

Uno de los lineamientos de política de la Dirección General de Caminos es otorgar prioridad a los proyectos sustentados técnica y económicamente que muestren su importancia para la consecución del desarrollo. Por otro lado, la estrategia del PERT<sup>13</sup> de privilegiar las zonas con mayor índice de pobreza para la selección de los caminos por rehabilitar dificulta el desarrollo de las zonas con verdadero potencial para la creación de valor, ya que se asignan los recursos a zonas que no necesariamente tienen el potencial para ello.

<sup>10</sup> El sistema nacional comprende las principales carreteras longitudinales y transversales.

<sup>11</sup> Por los tipos de superficie de rodadura, los caminos se clasifican en: carretera asfaltada (de 6,5 m de ancho y con una capa asfáltica que descansa sobre una capa de pavimento), afirmada (de 6,5 m de ancho y una capa de pavimento), sin afirmar (de 6,5 metros de ancho sin clase alguna de pavimento), trocha afirmada (de 3,5 metros de ancho y una capa de pavimento) y trocha carrozable (de 3,5 metros de ancho y de una superficie nivelada y apisonada).

<sup>12</sup> A nivel nacional sólo el 12% de la red vial se encuentra asfaltada; y en Ayacucho, sólo el 2%.

<sup>13</sup> El Programa Especial de Rehabilitación de Carreteras (PERT), financiado con fondos del Banco Mundial y del BID, se rige por el criterio de ayudar a las zonas de mayor pobreza, con la idea de que sean las mismas comunidades las que mantengan la vía rehabilitada.

### 3.2.2 Transporte aéreo

En cuanto a infraestructura de transporte aéreo, el aeropuerto de Ayacucho, ubicado a 2,718 m.s.n.m., tiene capacidad para recibir aviones tipo B737-200 y cuenta con una pista de aterrizaje de 2,800 metros de longitud por 45 metros de ancho. Esta infraestructura permitiría, sin necesidad de nuevas inversiones, recibir un mayor número de vuelos que los que se registran actualmente.

### 3.2.3 La comunicación: una necesidad

La infraestructura de comunicaciones de Ayacucho es limitada. El departamento cuenta con 9,190 líneas telefónicas (0,6% del total nacional), alrededor de 37 estaciones de radiodifusión y 173 estaciones de servicios de radiocomunicación privada. Estos indicadores son de los más bajos a nivel nacional, por lo cual es necesario dotar progresivamente al departamento de Ayacucho de una infraestructura de telecomunicaciones acorde con las exigencias de un nuevo siglo.

Infraestructura de telecomunicaciones (1998)

Indicadores	País	Ayacucho
Servicio de telefonía:	78.034	4.269
Líneas telefónicas	11.265	88
Líneas por 100 habitantes	13.77	774
Líneas por Km <sup>2</sup>	16.269	360
Estaciones de servicio de radiodifusión sonora	36.73	3.047
Estaciones de servicio de radiocomunicación privada	1.055.745	2.694
Estaciones de servicio de transmisión y retransmisión TV	23,49	195,10

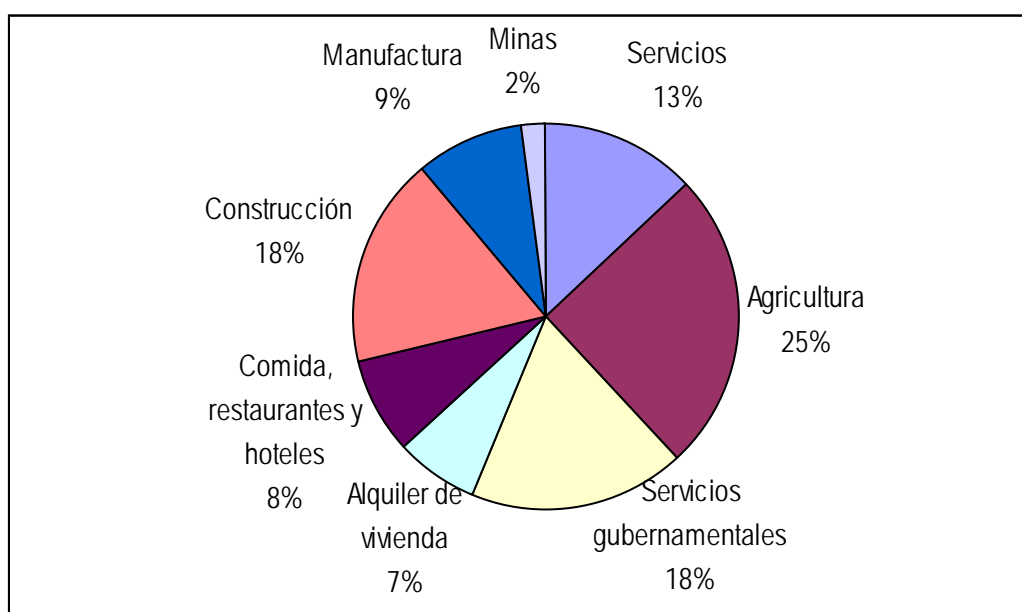
Fuente: Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción.

### 3.3 Ayacucho en la economía nacional

Entre 1990 y 1996, el producto bruto interno (PBI) ayacuchano creció a una tasa promedio anual de 5,3%. Durante los primeros tres años de este período, mostró un crecimiento oscilante que se corrigió a partir de 1993, debido principalmente a la disminución de la violencia terrorista. Sin embargo, en términos relativos, Ayacucho alcanza una participación de sólo 0,7% en el PBI del país.

De acuerdo con la contribución de las diferentes actividades económicas al PBI, Ayacucho es principalmente una región agrícola, ya que este sector concentra el 25% del PBI departamental. Con relación al total nacional, valor agregado de este sector se ha mantenido estable desde 1993: representa entre el 1,2% y el 1,4% del PBI agrícola del país.

**Ayacucho: distribución del PBI departamental  
1999**



Fuente: Promudeh.

**Ayacucho: principales indicadores de la actividad  
Agricultura, Caza y Silvicultura: 1990-96  
(Valores a precios constantes de 1979)  
(En miles de nuevos soles)**

Año	Producto Bruto Interno departamental	Valor agregado de la actividad Agricultura, Caza y Silvicultura		Participación %		Variación % anual de valor agregado Agricultura Ayacucho
		País	Ayacucho	PBI Ayacucho	Valor agregado agricultura país	
1990	23,173	433,437	4,614	19,9	1,1	-35,0
1991	25,080	447,134	6,870	27,4	1,5	48,9
1992	22,626	412,705	4,224	18,7	1,0	-38,5
1993	25,145	450,963	5,284	21,0	1,2	25,1
1994 e/	29,670	513,106	7,340	24,7	1,4	38,9
1995 e/	31,420	554,154	7,305	23,2	1,3	-0,5
1996 e/	31,562	584,904	7,711	24,4	1,3	5,6

e/Estimado.

Fuente: INEI, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

Las actividades económicas que siguen al sector agrícola en orden de importancia son los servicios gubernamentales, que incluyen educación y salud, y el sector de la construcción, ambos con una participación de 18%.

**Ayacucho: principales indicadores de la actividad  
Sector Construcción**  
**(Valores a precios constantes de 1979)**  
(En miles de nuevos soles)

Año	Producto Bruto Interno departamental	Valor agregado de la actividad Agricultura, Caza y Silvicultura		Participación del sector construcción (%)	
		País	Ayacucho	PBI Ayacucho	Valor agregado sector en país
1993	25,145	233,415	3,896	15,5%	1,67%
1994 e/	29,670	308,444	5,278	17,8%	1,71%
1995 e/	31,420	361,496	5,856	18,6%	1,62%
1996 e/	31,517	344,867	5,587	17,7%	1,62%

e/Estimado.

Fuente: INEI, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

En el caso de la construcción, entre 1994 y 1995 esta actividad recibió un fuerte impulso por parte del Estado como consecuencia del proceso de pacificación del país, ya que comenzaron a ejecutarse inversiones en carreteras y obras de infraestructura. Es uno de los sectores que más creció durante 1996 en este departamento, lo cual puso en evidencia la fuerte influencia del gasto estatal en la economía regional.

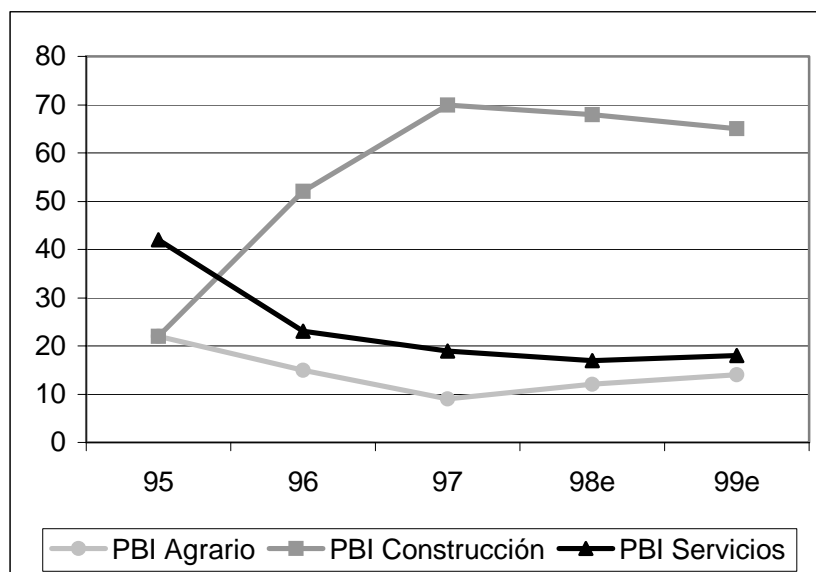
Otras actividades significativas en Ayacucho son las comprendidas en otros servicios (13%), y en comida, restaurantes y hoteles (8%), que en conjunto equivalen a poco más de la quinta parte del PBI.

En cuanto a la industria manufacturera, su participación en el PBI ayacuchano de 9%, dista mucho de la que alcanza el sector en el total nacional, que es de 22%. Sin embargo, esta actividad ha registrado tasas de crecimiento positivas en los últimos años y ocupa el quinto lugar en importancia en el departamento. En términos relativos, su participación se ha mantenido constante, ya que representa entre el 9,0% y el 9,2% del PBI departamental y el 0,3% del PBI del país.

En resumen, si dejamos de lado la actividad económica inducida por Estado (educación, salud y construcción), los sectores motores de la economía ayacuchana son la agricultura (que incluye fruticultura y apicultura), servicios y los restaurantes y hoteles. Ello explica que las actividades económicas seleccionadas en los talleres de competitividad con el fin de impulsar el desarrollo regional hayan sido: turismo, artesanía, fruticultura y apicultura. Los siguientes capítulos se dedican a explorar las posibilidades de cada uno de estos sectores, a fin de lograr este objetivo.

El gráfico siguiente ilustra la importancia relativa de las actividades económicas en el agro, construcción y servicios entre 1995 y 1999. El aumento de participación del sector construcción se debió a las obras públicas emprendidas por el Estado. Así, la agricultura y los servicios, a pesar de su constante declinación desde 1995, son los sectores de actividad económica con mejor potencial para convertirse en el motor del desarrollo socioeconómico de región.

### Sectores económicos en el PBI de Ayacucho



Fuente: INEI.

### 3.4 Hacia una cultura competitiva

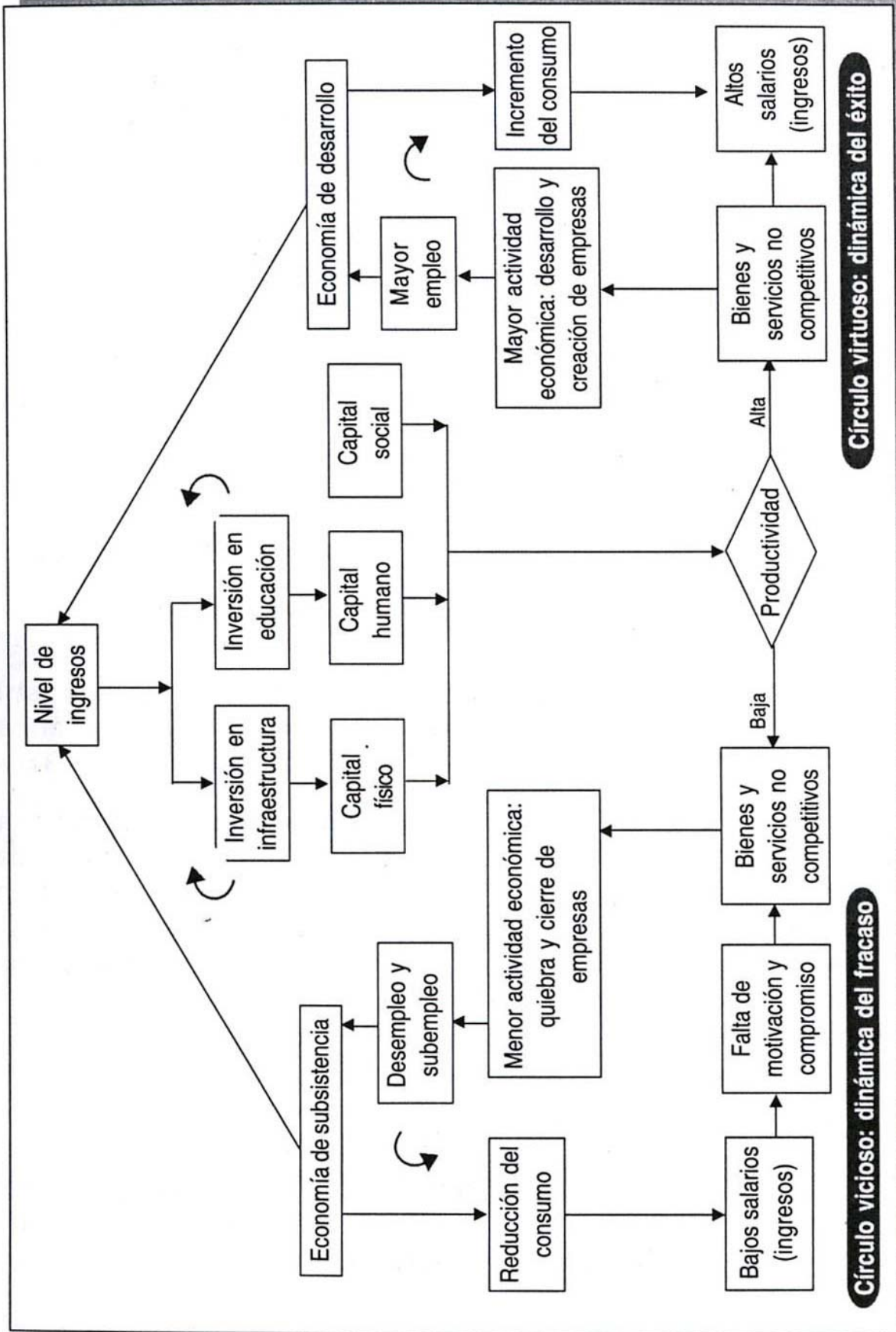
Tal como se ha descrito en este capítulo, se puede afirmar que las economías regionales como la ayacuchana resultan siendo víctimas de la denominada dinámica del fracaso o ciclo vicioso, esquema conceptual que explica la incapacidad del crecimiento.

Como puede observarse en el diagrama adjunto, el razonamiento es el siguiente: en este tipo de economías, la reducida inversión en infraestructura y en educación ocasiona un pobre desarrollo del capital físico y del recurso humano, lo que aunado a un escaso desarrollo del capital social no permite la organización adecuada de la población con fines productivos. Todo esto crea las bases para una baja o reducida productividad y, por ende, para la producción de bienes y servicios no competitivos, ni para el mercado nacional ni para el internacional.

La producción de bienes y servicios no competitivos origina la quiebra y el cierre de empresas y, en consecuencia, conduce al desempleo y al subempleo. Esto genera una economía de subsistencia y provoca la reducción del consumo. Luego, para poder compensar la falta de productividad, se tiene que pagar salarios bajos. Esto a su vez genera la falta de motivación y de compromiso de los trabajadores (deterioro del capital social), lo cual retroalimenta la producción de bienes y servicios no competitivos y el círculo vicioso de la falta de competitividad.

Así, la misma economía de subsistencia retroalimenta los bajos ingresos, lo que causa, nuevamente, una menor inversión en infraestructura y educación y, en consecuencia, el empobrecimiento del capital (físico, humano y social). De este modo repite, en un círculo más amplio, la dinámica del fracaso.

**El desarrollo es integral: del fracaso al éxito**



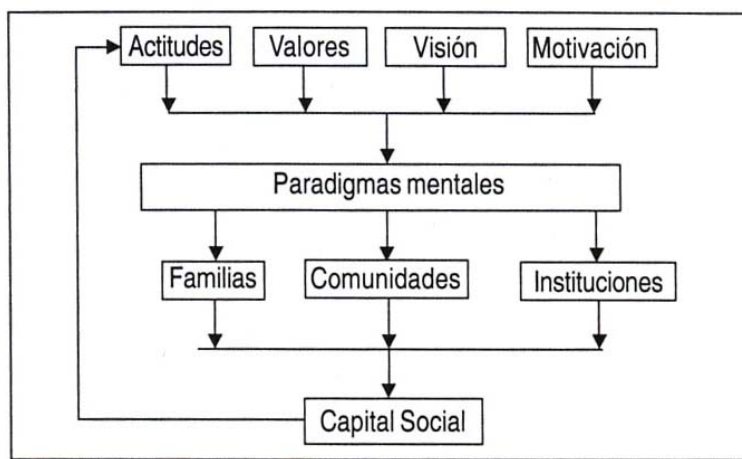
Elaboración: Verna, Gerard; Indacochea, Alejandro y Morales, Patricia.

Este ciclo, nefasto por cierto, tiene que ser cambiado con una estrategia adecuada de creación de riqueza que permita a la región ingresar a la dinámica del éxito, es decir, trasladarse del círculo vicioso al círculo virtuoso del crecimiento. Ésta constituye la única opción para poder mejorar el nivel de vida de la población.

Para terminar, una breve explicación sobre los diferentes tipos de capital. El capital físico está constituido por el conjunto de recursos materiales o bienes tangibles que son usados en la producción. El capital físico toma diferentes formas y requiere del capital humano para producir nuevos bienes y poder generar ingresos.

Se denomina capital humano al conocimiento y conjunto de habilidades y capacidades adquiridas con que cuentan las personas para realizar su actividades. El capital humano es diverso y puede incrementarse a través de la educación o la experiencia.

### Interrelaciones el capital social



Elaboración: Indacochea, Alejandro y Morales, Patricia.

El capital social es el conjunto de normas, redes de trabajo y organizaciones a través de las cuales las personas se organizan para el trabajo económico<sup>14</sup>. El capital social es la capacidad que tiene la sociedad de cooperar y coordinar a fin de contribuir a un esfuerzo común.

A diferencia del capital físico:

- El capital social no se desgasta con el uso; por el contrario, se fortalece con la práctica. Cuando las virtudes sociales no son practicadas, el capital social se pierde rápidamente.
- El capital social no es fácilmente medible porque está compuesto por factores intangibles: roles y reglas, redes de trabajo, normas y procedimientos, valores, actitudes, creencias, cultura cívica, entre otros.
- El capital social es más difícil de construir que el capital físico, ya que implica el cambio de las personas.

<sup>14</sup> Partha Dasgupta e Ismail Serageldin, *Social Capital : A Multifaceted Perspective*, World Bank, 2000, p. 179.

El gobierno y las instituciones tienen un papel preponderante en el fortalecimiento del capital social, pues generan las condiciones para la organización de la sociedad. La capacidad de cambio del capital social está en la base de la evolución de las sociedades. Por ello, se dice que la adquisición de nuevos paradigmas o esquemas mentales acompaña los procesos de transformación. En el caso de Ayacucho, es de esperarse que la población abandone paulatinamente los esquemas mentales que funcionan como barreras para el logro de la competitividad.

#### Esquemas mentales que dificultan el éxito

- **La riqueza es mal vista.** Siendo la base de la economía de mercado, la creación de riqueza resulta en muchos casos, paradójicamente, mal vista y no aceptada. Hay variables culturales que provocan una confrontación entre la riqueza y la pobreza. Tal vez esta percepción se origina en el hecho de que, históricamente, la riqueza ha estado, en muchos casos, ligada a la explotación o a la corrupción. En este contexto, el cambio tiene que darse, y la riqueza obtenida con trabajo, esfuerzo y creatividad debe gozar de respeto. El país y las regiones necesitan de creadores de riqueza, base de la competitividad.
- **Castigo al éxito.** Un esquema mental muy difundido es que no sólo se está insatisfecho con lo que se es, sino que tampoco se desea que los demás sean exitosos. El éxito resulta castigado y en muchas organizaciones es reprobado; ni al líder ni al empresario se les permite sobresalir o destacar.
- **Falsa solidaridad con la mediocridad.** Desde el colegio se observa que el alumno estudioso, que se esfuerza, que trata de sobresalir y ser el mejor, es aislado y tomado como objeto de burla por sus compañeros y, a veces, hasta por sus profesores.
- **Baja autoestima.** «¿Cómo estás?». «Mal; se hace lo que se puede». «Pero, mira, si tienes trabajo». «Bueno, ahí vamos; tú sabes que no alcanza para nada». El descontento se convierte en una competencia por generar lástima, situación que se presenta a todo nivel.
- **Los valores y el capital social.** Muchas veces los valores, la ética en los negocios y el accionar diario se deja de lado bajo el pretexto de «todo el mundo lo hace» o «el sistema es así y no lo vas a cambiar». Pero en este accionar se pierde de vista lo más importante, el capital social, y se olvida que el sistema es en realidad un ente abstracto que sólo existe en la imaginación; por tanto, depende de que cada quien ponga ética en los negocios y su vida diaria, no sólo por una cuestión moral, religiosa o social, sino también económica. La ética es rentable y ayuda a reducir los costos de transacción de las operaciones.

Fuente: Alejandro Indacochea, La promoción-país y el desarrollo de ventajas competitivas: un nuevo rol del Estado para la descentralización del país. En: Beatriz Boza (ed.), *El rol del Estado en la labor de promoción-país: hacia una auditoría académica de PromPerú*, Lima, PromPerú, 2000, p. 241-264.

Hoy está demostrado que el capital social es un soporte básico para el logro de la competitividad; usualmente las sociedades basadas en la confianza son las más desarrolladas.

## IV

# COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL TURISMO

Ayacucho cuenta con numerosos recursos turísticos y un rico legado histórico y cultural que le otorgan gran potencial para constituirse en un importante destino turístico. Sin embargo, es necesario que estos recursos se conviertan en productos turísticos competitivos orientados a satisfacer los gustos y expectativas de los viajeros.

En la actualidad, las condiciones están dadas para que Ayacucho logre este desarrollo, debido fundamentalmente al clima de seguridad que impera en la región, a la paulatina mejora de la calidad de los servicios e infraestructura turísticos y a las labores de promoción realizadas por el Estado. No obstante, el tránsito hacia la competitividad requiere del permanente desarrollo de estrategias coordinadas por todos los agentes vinculados a la actividad turística, como producto del consenso y de una visión orientadora.

### **4.1 Los recursos turísticos**

Entre los recursos turísticos de Ayacucho destacan iglesias y casonas de gran valor arquitectónico, sitios arqueológicos que dan fe del pasado de la región, artesanía diversa y creativa, belleza paisajística y un rico folclor expresado en música, danzas, gastronomía y costumbres. Todo ello constituye ( un patrimonio capaz de atraer a un número creciente de visitantes en tanto sea aprovechado de manera planificada, racional e integral.

#### **4.1.1 Patrimonio histórico-cultural**

Ayacucho es una región de gran protagonismo histórico. A los sucesos que marcaron hitos para la nación, como la batalla que selló la independencia de América del Sur, se suman leyendas y tradiciones que pueden evocarse en sus casonas coloniales, plazas, calles, alamedas, museos y templos.

Huamanga, antiguo nombre de la capital del departamento, es conocida como la «Ciudad de las Iglesias» por sus 33 templos, que constituyen un valioso testimonio del arte y la arquitectura colonial y en los cuales se conserva obras de alarifes, pintores y artesanos. Entre los templos más importantes están la Basílica Catedral, Santa Teresa, la Compañía de Jesús, Santo Domingo, Santa Clara y San Francisco.

En Huamanga, el viajero también puede apreciar casonas en diversos estados de conservación, que muestran patios, portadas y escaleras de piedra, así como murales con motivos artísticos y balcones tallados. Entre éstas, algunas de las cuales han sido declaradas monumentos históricos, destaca la casona donde en 1822 estuvo prisionera la heroína María Parado de Bellido y que hoy es sede de la Prefectura, y las casonas de Castilla y Zamora, Vivanco, Chacón y Ruiz de Ochoa, donde se presentan exposiciones artísticas.

Igualmente, en el departamento de Ayacucho existen sitios arqueológicos de gran valor histórico, como la ciudadela de Wari, cultura conocida por su planificación urbana y técnicas de ingeniería prehispánicas y cuyo principal centro poblado llegó a albergar a más de 50 mil habitantes; el palacio de Vilcashuamán, desde donde los incas mantenían su dominación sobre esta zona del país; e Intiwatana, vestigios ubicados alrededor de la laguna de Pomacocha. En la ruta hacia estos sitios arqueológicos y a pintorescos poblados como Quinua, el viajero puede disfrutar de hermosos paisajes, con ríos, lagunas, caídas de agua, valles, quebradas y vegetación propia de la zona.

#### **4.1.2 Folclor**

El legado de las antiguas culturas prehispánicas y su fusión con las manifestaciones traídas por los españoles durante la colonia ha producido un folclor particularmente rico en Ayacucho. Las danzas, por ejemplo, están relacionadas tanto a rituales de origen popular y a actividades agrícolas como al calendario festivo católico -destacan los trajes típicos, coreografías e instrumentos utilizados para cada ocasión-. Esta región es cuna de eximios músicos, cuyo dominio del charango, el arpa y la guitarra les ha dado renombre internacional, como son los casos del cantante Manuelcha Prado y del guitarrista Raúl García Zárate.

En el arte culinario, Ayacucho también ofrece una sazón particular. Platos como el qapchi (elaborado con queso fresco, huacatay, papa y ají), los chicharrones, el patachi (sopa de trigo pelado), el mondongo ayacuchano, el puca picante (guiso de carne de cerdo, papas, beterraga y maní), la pachamanca y el cuy chactado, son reflejo de un universo gastronómico que ofrece muchas posibilidades al visitante. A los que cabe agregar la chicha de jora (bebida a base de molle o maíz fermentado), el tradicional ponche (maní tostado, ajonjolí, leche, canela, nuez y azúcar), así como las chaplas (pan típico de la región), las «wawas» y humitas.

Conocida como la «Capital de la Artesanía Peruana», se deben a Ayacucho las más diversas y hermosas líneas de producción artesanal. Las más conocidas son la cerámica, que cumple funciones ornamentales y utilitarias y cuyos principales exponentes están en el pueblo de Quinua; los retablos, que originalmente se confeccionaban como objetos de culto religioso y que hoy caracterizan la creatividad artística de la región; las esculturas en piedra de Huamanga, que representan escenas religiosas y de la vida diaria; y la textilería, actividad milenaria que emplea lana de alpaca y vicuña, así como gran variedad de colorantes naturales.

Otros productos artesanales que despiertan el interés de los turistas son las Tablas de Sarhua, la platería y la hojalatería. Diversos sectores de la ciudad, como el barrio de

Santa Ana, son sede de talleres artesanales donde familias enteras se dedican a la confección de obras que demuestran gran destreza y creatividad.

Así como la danza, la música, la gastronomía y la artesanía forman parte de la identidad local, el culto religioso goza de larga trayectoria en la región e integra elementos de la herencia prehispánica y colonial. En el vasto calendario de festividades, que se inicia en enero con la Bajada de Reyes y alcanza su momento culminante en diciembre, con la «Semana de la libertad Americana», destaca la tradicional Semana Santa.

Durante diez días, el fervor y las procesiones de esta fiesta católica atraen al mayor número de visitantes de todo el calendario turístico. De especial interés es la Procesión del Domingo de Resurrección: la enorme anda que lleva la imagen del Señor, completamente iluminada por cirios y cargada por cientos de fieles, ingresa a la Plaza Mayor al amanecer, en medio de la algarabía de los asistentes con el estruendo y colorido de fuegos artificiales.

### **Atractivos turísticos en los alrededores de Huamanga**

**Piquimachay.** Cueva en la que se encontraron vestigios de los hombres más antiguos de América del Sur (entre 10 mil y 15 mil años a.C.) Está ubicada a 20 minutos a pie desde el kilómetro 24 de la carretera Ayacucho-Huanta.

**Wari.** Complejo arqueológico ubicado a 20 km al noreste de Huamanga. Capital del imperio andino del mismo nombre, que se desarrolló entre los siglos VI y IX d.C. y abarcó los actuales departamentos de Cajamarca y Lambayeque por el norte, y Cusco y Moquegua por el Sur. En su época de apogeo llegó a tener 60 mil habitantes. Fue la primera experiencia urbana de los andes centrales, ciudad ordenada en función de las actividades productivas, habitacionales, rituales, militares, administrativas, etc. Las excavaciones han dejado al descubierto estructuras de piedra de tres pisos superpuestos, un acueducto, pasajes subterráneos, vestigios de un anfiteatro, habitaciones con hornacinas, etc.

**Pueblo y pampa de Quinua.** Ubicados a 31 y 32 km, respectivamente, al noreste de Huamanga y a 3,300 m.s.n.m. El poblado alberga a los más renombrados ceramistas ayacuchanos, y en su plaza principal se halla la habitación donde se firmó la Capitulación de Ayacucho. La pampa es considerada santuario histórico, ya que allí se libró la batalla de Ayacucho, que puso fin a la dominación española en América. Para conmemorar el hecho, los gobiernos de Perú y Venezuela erigieron en este lugar el Monumento a la Victoria de Ayacucho, que domina toda la pampa.

**Huanta.** Ciudad distante 51 km de Huamanga, hacia el norte, camino a Huancayo. Conocida como la «Esmeralda de los Andes» está enclavada en un hermoso valle de clima cálido donde se cultivan lúcumas, paltas, chirimoyas y pacaes. Los domingos se realizan en esta ciudad las típicas ferias andinas, en la que aún el trueque es la base de las transacciones.

**Vilcashuamán.** Ciudad inca construida por Pachacútec luego de su victoria sobre las etnias regionales lideradas por los chancas. Se convirtió en centro de dominio, administración política y enclave religioso inca. Es una de las ciudades prehispánicas mejor conservadas del país. Los restos permiten apreciar las bases del templo del Sol y de la Luna, el ushno pirámide ceremonial, los pórticos trapezoidales que dan a una amplia plaza y torreón, además de murallas, alacenas, hornacinas y acueductos.

**Reserva Nacional de Pampa Galeras.** Ubicada al sur de Huamanga, en la provincia de Lucanas y a 3,900 m.s.n.m., es la reserva de vicuñas más grande del país. La vicuña, cuya lana es la más fina del mundo, está protegida por la Convención sobre Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Flora y Fauna Silvestres y por los comuneros de la zona. La esquila de este auquénido, conocida como el chaco, se realiza en junio y capta gran interés.

**Bosque de Puyas de Raimondi.** Ubicado a 120 km al sureste de Huamanga, abarca más de 400 ha y posee alrededor de 150 mil puyas, plantas de hasta 14 metros de altura que tardan entre 80 y 100 años en florecer.

### Turismo: Ayacucho para todo el año

Mes	Principales festividades	
	Religiosas	Otras
Enero	Bajada de Reyes.	Festival Internacional de la Tuna y la Cochinilla*.
Febrero	Virgen de la Candelaria.	Comadres y Compadres*, Carnaval de Waswantu o Pun Pin, Carnavales*.
Marzo	Semana Santa*.	Qala Toro*, Carrera de Caballos de Los Morochucos.
Abril	Semana Santa.	Cuasimodo*, Semana de Huamanga.
Mayo	Fiesta de las Cruces, Virgen de Fátima, Señor de la Ascención, Virgen María Auxiliadora.	Mes de María Parado de Bellido.
Junio	Santísima Trinidad*, Octava*, Corpus Christi*, San Antonio, San Juan Bautista,	Festival Internacional de la Vicuña*.
Julio	Virgen del Carmen.	Fiestas Patrias, Renacimiento del Imperio Wari*, Aniversario de la Universidad de Huamanga.
Agosto	Virgen de las Nieves, Virgen de la Asunción, Santa María Magdalena, San Luis, Santa Rosa.	Fiesta de la Abuelita Santa Ana, Fiesta del Agua.
Setiembre	Virgen de Cocharcas, Exaltación del Señor, Señor de Amancaes, Señor de Mainay, Virgen de las Mercedes, Señor de Quinuapata.	Vilcas Raymi*.
Octubre	San Francisco de Asís, Virgen del Rosario, Señor de los Milagros, Santa Teresa.	
Noviembre	Todos los Santos, Niño Nakaq, Santa Cecilia.	Día de la Canción Ayacuchana, Tulloypallay.
Diciembre	Navidad.	Semana de la Libertad Americana.

\*Fechas movibles.

Fuente: Folletos promocionales de PromPerú.

#### 4.1.3 Recursos naturales

Para los amantes del deporte, la aventura y la naturaleza, Ayacucho ofrece una topografía accidentada de valles, quebradas, caídas de agua, lagunas y ríos, todo un conjunto de recursos con gran potencial para la práctica de canotaje, caminatas, bicicleta de montaña, parapente, ala delta y cabalgatas.

Entre la flora de la región destaca la Puya Raimondi, también conocida como «Titancayoc», que forma un inmenso bosque en la zona de Vischongo, entre los 3.250 y los 4.275 m.s.n.m. Entre la fauna, la especie sobresaliente es la vicuña, auquénido conocido mundialmente por la finura de su lana y que puede apreciarse en su hábitat natural en la Reserva Nacional de Pampa Galeras. Durante un tiempo en peligro de extinción, hoy la vicuña se beneficia con programas de conservación que alientan el uso sostenible de su lana.

Cada año, en el mes de junio, con ocasión de la esquila que realizan las comunidades campesinas de Pampa Galeras, se lleva a cabo el «Festival Internacional de la Vicuña». En sus últimas ediciones, este evento ha despertado la atención de la prensa nacional e internacional, y se aguarda que en el futuro atraiga determinados segmentos de la demanda turística, como aquellos interesados en el turismo vivencial.

Otro recurso natural característico de Ayacucho es la tuna, que adquiere gran importancia en razón que alberga a un pequeño insecto llamado cochinilla, que produce una increíble gama de tintes naturales de demanda internacional. A través del «Festival Internacional de la Tuna y la Cochinilla», los ayacuchanos han encontrado un mecanismo para dar a conocer las propiedades de estos tintes, promover su uso y generar un mayor número de visitas a la zona.

#### **4.1.4 La conversión: de recursos a productos turísticos**

Ayacucho es un centro de cultura viva que, además de belleza paisajística, circuitos de gran atractivo y riqueza histórica, cuenta con una singular tradición de cultura popular y religiosa expresada en sus festividades, artesanía, música, danzas, gastronomía y arquitectura.

Sin embargo, no es suficiente contar con recursos turísticos para que éstos puedan ser apreciados y demandados, es necesario un trabajo previo que comprenda aspectos como: puesta en valor, conservación y resguardo de los bienes turísticos; construcción de infraestructura de acceso; y provisión de servicios básicos en la zona. Es a través del logro de estas condiciones que los recursos turísticos se convierten en atractivos turísticos.

Luego de ello, el siguiente paso es transformar los atractivos turísticos en productos turísticos, para lo cual es necesario llevar a cabo diversas acciones tendientes a aprovechar el potencial turístico, desarrollar las fortalezas de los atractivos con criterios de sostenibilidad e identificar mercados prioritarios de donde procederá la mayor demanda, a fin de realizar una tarea de promoción eficiente.

En el ámbito internacional hay ejemplos de destinos que, a pesar de tener numerosos recursos, no han podido convertirse en productos turísticos y, por el contrario, de lugares que sin contar con mayores recursos son productos turísticos reconocidos mundialmente. Surge así el reto y la necesidad de formular una visión de desarrollo de la actividad turística y de elaborar planes que convoquen los esfuerzos de todos los involucrados en el sector.

#### **4.2 El flujo turístico hacia Ayacucho: la demanda**

Durante la década del noventa, Ayacucho experimentó un considerable incremento de la actividad turística. El número de visitantes a esta región creció en aproximadamente 500%, pasando de 21.804 visitantes en 1991 a 99.379 en 1999. A continuación se presenta la evolución de las principales variables e indicadores

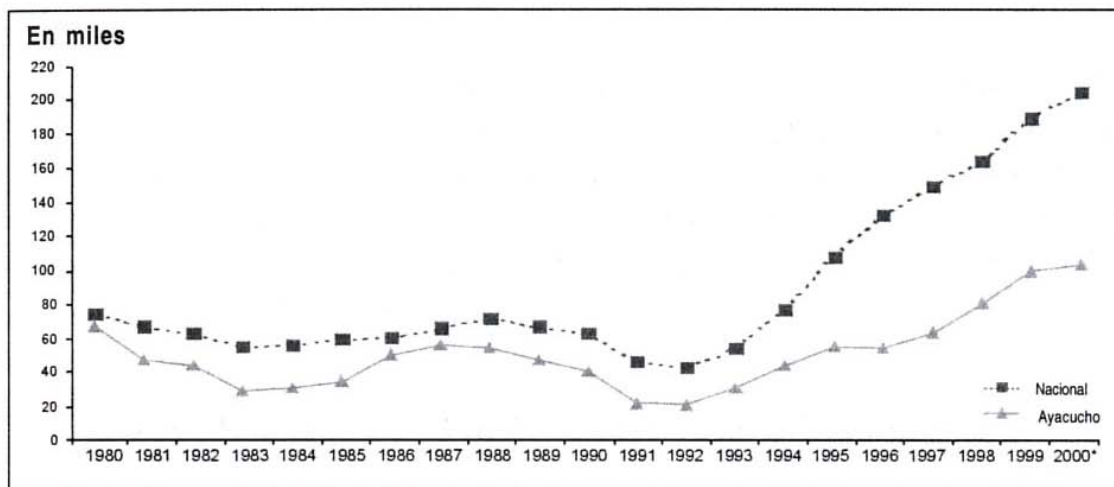
turísticos durante los últimos años, así como el perfil del turista que visita el departamento.

#### 4.2.1 Total de arribos

Desde 1993, el número de llegadas internacionales al Perú registra un crecimiento sostenido. Así, por ejemplo, en 1996 se superó la meta de 600 mil turistas fijada por el gobierno para ese año, mientras en 1997 y 1998 el país recibió 730 mil y 819 mil turistas, respectivamente. En 1999 los visitantes fueron 944 mil y en el año 2000 se sobrepasó, por primera vez, el millón de turistas.

En el caso de Ayacucho, entre 1980 y 1995, el flujo turístico mostró una evolución similar a la registrada a nivel nacional. Se podría afirmar que aquellos factores que influían en el aumento o disminución de llegadas internacionales al país, también influían en el número de arribos de turistas que se registraba en Ayacucho. Sin embargo, después de crecer en el periodo 1993-1995, tal como sucedió a nivel nacional, el flujo turístico en Ayacucho sufrió un estancamiento en 1996, mientras que las llegadas internacionales al Perú continuaron incrementándose. No obstante, debido a la rápida reacción del Estado, que desarrolló una serie de acciones de promoción turística entre 1997 y 1999, Ayacucho retomó el crecimiento.

**Llegadas internacionales al Perú y arribo de visitantes a Ayacucho, 1980-2000**

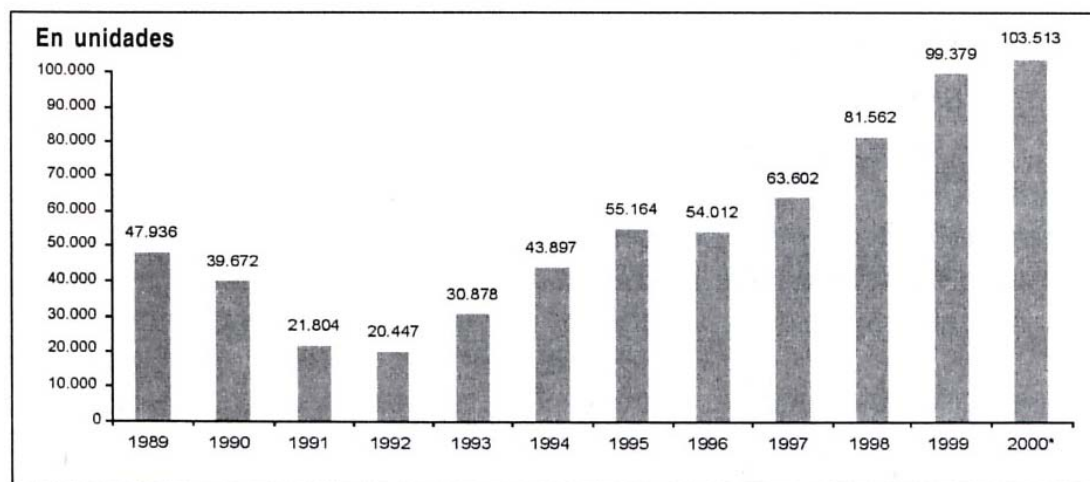


\* Cifra proyectada a diciembre del 2000.

El total de llegadas al Perú ha sido dividido entre cinco para facilitar la lectura de la información presentada.

Fuente: Mitinci.

### Arribo de turistas a Ayacucho 1989-2000



\* Cifra proyectada a diciembre del 2000 sobre la base de arribos a establecimientos de hospedaje.  
Fuente: Mitinci.

En el año 1989 visitaron Ayacucho 47.936 turistas. Durante los tres años siguientes, entre 1990 y 1992, esta cifra descendió debido, principalmente al terrorismo que asoló la región. Una vez mejoradas las condiciones de seguridad y con la pacificación del país en marcha, el movimiento turístico hacia Ayacucho comenzó a recuperarse, como se observa en los movimientos turísticos registrados entre 1993 y 1995, lo que demuestra que la región cuenta con recursos turísticos capaces de despertar el interés de los viajeros.

Cuando parecía que en 1996 podía continuar esta tendencia creciente en el arribo de turistas, se produjo, por el contrario, una ligera disminución (-2,1%). Mientras en 1995 el número de visitantes fue de 55.164, en 1996 fue de sólo 54.012. De acuerdo con estudios realizados por PromPerú<sup>1</sup>, dicha disminución podría haber marcado el inicio de una tendencia decreciente originada por la baja calidad de los servicios turísticos y el estado embrionario en el que se encontraba la oferta turística de Ayacucho. La falta de información turística, la escasa coordinación interinstitucional, la poca integrada oferta turística, el nulo uso de herramientas de investigación de mercado, la falta conciencia turística y el incumplimiento de los servicios ofrecidos a visitantes eran los principales problemas que estaban frenando el despegue sostenido de la actividad en el departamento.

Todo ello ponía en evidencia la falta de una estrategia de desarrollo turístico que asegurara la conversión de los recursos turísticos en productos turísticos y repercutía en una estadía poca satisfactoria de los visitantes, lo que su vez, constituía una promoción negativa del destino y desalentaba a potenciales viajeros a visitar la zona.

Con el propósito de revertir esta situación, a inicios de 1997 PromPerú comenzó a implementar el «Proyecto de Promoción Integral de Ayacucho como Destino Turístico», en coordinación con las principales instituciones públicas, privadas de la

<sup>1</sup> PromPerú, Proyecto de Promoción Integral de Ayacucho como Destino Turístico, 1997.

región, como la Dirección Regional de Industria y Turismo de Ayacucho, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga y el Municipio Provincial de Huamanga, entre otras.

Como resultado de las distintas labores realizadas por el Estado y el sector privado ayacuchano, el arribo de turistas aumentó de 54.012 en 1996 a 63.602 en 1997, lo que significó un crecimiento de 18%, cifra por encima del promedio nacional, que fue de 12,7%. En 1998 el incremento fue aun mayor (28%) y los arribos llegaron a 81.562, con lo cual Ayacucho fue el segundo departamento en crecimiento porcentual de visitantes en el ámbito nacional. En 1999 continuó la tendencia creciente y se alcanzó 99.379 visitantes, en tanto en el 2000 se registraron 103.513 arribos<sup>2</sup>. Si bien el crecimiento con respecto al año 1999 ha sido mínimo, ello se debe principalmente a la coyuntura política por la que atravesó el país durante el último año.

#### **4.2.2 Temporada de viaje**

Entre 1992 y 1997, el mes en el cual se registraba el mayor número de visitantes a Ayacucho era variable. Si bien tanto en 1992 como en 1993 el mes de mayor afluencia turística correspondió a diciembre, en 1994 cambió a octubre; en 1995, al mes de abril; y en 1996, a agosto. Sin embargo, a partir de 1997 comenzó a perfilarse una tendencia, cuando el mayor flujo turístico mensual se registró en julio, hecho que ha continuado hasta el presente. En julio del año 2000 arribaron a Ayacucho 11.597 visitantes, cifra récord en comparación con los arribos mensuales de turistas registrados entre los años 1992 y 2000.

Respecto de la mayor afluencia de turistas en un determinado número de días, en los últimos años la mayor concentración se produce con ocasión de la Semana Santa. Durante cuatro días la ciudad ve copada su infraestructura hotelera, y el número de turistas es tal que la mayoría busca alojamiento en casas particulares. No obstante, durante el resto del mes en que se desarrolla esta conmemoración religiosa (marzo o abril), el flujo de turistas no es significativo, por lo que estos meses no constituyen los de mayor afluencia turística del año.

Un conocimiento adecuado de la estacionalidad del flujo turístico a lo largo del año permitirá a los prestadores de servicios turísticos tomar decisiones empresariales que contemplen cómo hacer frente a la «temporada baja». Así, por ejemplo, durante los dos primeros meses del año, que en el período 1992-1999 han sido los de menor afluencia turística, se podría revertir esta situación mediante la organización de eventos que capten la atención de un mayor número de viajeros o mediante la elaboración de paquetes turísticos promocionales.

---

<sup>2</sup> Cifras preliminares del Mitinci y de la Dirección Regional de Industria y Turismo de Ayacucho.

### Arribo de turistas a Ayacucho, 1992 - 2000

Meses	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000*
Enero	1.493	1.793	2.858	4.732	3.399	3.848	5.432	7.602	7.540
Febrero	1.595	1.844	3.223	4.459	3.532	4.262	5.213	7.468	8.028
Marzo	1.668	2.103	3.967	4.689	4.927	5.078	5.742	8.759	8.325
Abril	1.801	2.615	3.592	5.344	4.281	5.106	7.191	8.630	9.739
Mayo	1.487	2.373	3.482	4.109	4.588	5.536	5.941	8.935	7.737
Junio	1.587	2.580	3.522	4.729	4.442	5.821	6.177	8.029	9.142
Julio	1.531	2.719	4.055	4.619	4.773	6.794	9.602	9.656	1.597
Agosto	1.839	2.671	3.931	4.819	5.176	6.060	8.103	9.292	9.456
Setiembre	1.793	3.032	1.642	5.271	4.656	5.321	6.746	7.369	8.732
Octubre	1.858	3.076	4.358	4.675	5.062	6.226	6.674	8.462	8.526
Noviembre	1.797	2.961	3.807	4.390	5.125	4.997	7.611	8.194	7.708
Diciembre	1.998	3.191	3.460	3.328	4.051	4.553	7.130	6.983	6.983
<b>Total</b>	<b>20.447</b>	<b>30.958</b>	<b>43.897</b>	<b>55.164</b>	<b>54.012</b>	<b>63.602</b>	<b>81.562</b>	<b>99.379</b>	<b>103,513</b>

\* Cifras preliminares.

Nota: Sólo a partir de 1992 se cuenta con información desagregada por meses. Se trata de arribos a establecimientos de hospedaje.

Fuente: Mitinci.

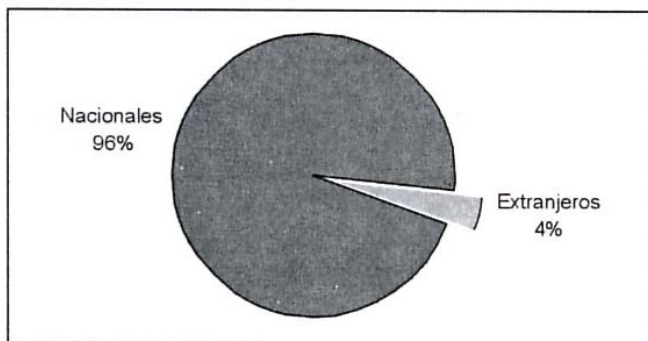
#### 4.2.3 Nacionalidad de los turistas

La gran mayoría de visitantes que arriban a Ayacucho son turistas nacionales: entre 1992 y el 2000, el 96% de los turistas que arribaron a Ayacucho fueron ciudadanos peruanos. Frente a esta situación, el reto para los empresarios turísticos ayacuchanos está en orientar sus servicios y productos a satisfacer los gustos y exigencias de los turistas nacionales, en determinar el mercado potencial existente en el país (especialmente en Lima, que constituye el primer mercado emisor de turistas en el Perú) y en elaborar estrategias de promoción que permitan continuar incrementando el número de viajeros que actualmente reciben, dirigiéndose a aquellos segmentos que se definen como prioritarios.

No obstante que el porcentaje de visitantes extranjeros que arriban a Ayacucho es muy reducido (4%), en los últimos años el número de arribos de este tipo de visitantes ha crecido vertiginosamente. Mientras en la primera mitad de la década del 90 llegaron a Ayacucho solamente 2.123 turistas extranjeros, un promedio de 425 por año, entre 1995 y 1999 esta cifra llegó a 16.318, un promedio anual de 3.264 turistas. Más recientemente, estadísticas de la Dirección Regional de Industria y Turismo de Ayacucho indican que durante el año 2000 se habría recibido 4.345 visitantes extranjeros.

Si bien estas cifras están muy por debajo de las que se registran en otros departamentos del país, resulta alentador que la llegada de visitantes extranjeros continúe incrementándose. El gran reto está en lograr que Ayacucho se integre a la oferta turística de los departamentos del Sur del país, a fin de captar la visita de turistas que ya se encuentran en el Perú y que, por su promedio de permanencia (mayor al que se presenta en otros países de la región), podrían dedicar algunos días a conocer Ayacucho.

**Arribos a Ayacucho, 1992-2000**



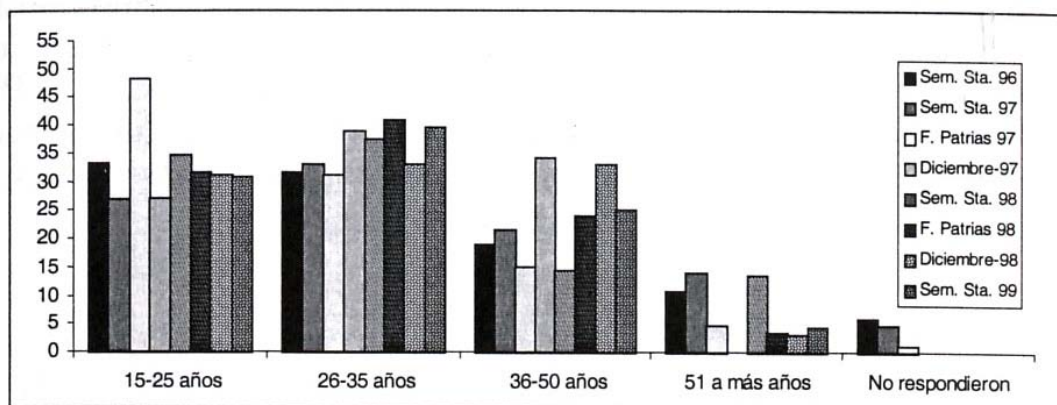
Fuente: Mitinci.

#### 4.2.4 Perfil del viajero

Con la intención de conocer el perfil y nivel de satisfacción de los turistas que visitan Ayacucho, en los últimos años PromPerú y la Dirección Regional de Industria y Turismo de Ayacucho han venido aplicando encuestas en el aeropuerto y terminales terrestres de la ciudad de Huamanga.

Entre 1997 y 1999 se encuestó a más de 3 mil visitantes que arribaron a la ciudad durante Semana Santa, Fiestas Patrias y el mes de diciembre. Estos estudios ampliaron la información obtenida por la Dirección Regional de Industria y Turismo de Ayacucho en 1996 mediante una encuesta similar realizada en los mismos lugares al término de la Semana Santa.

**Edad de los turistas, 1996-1999**

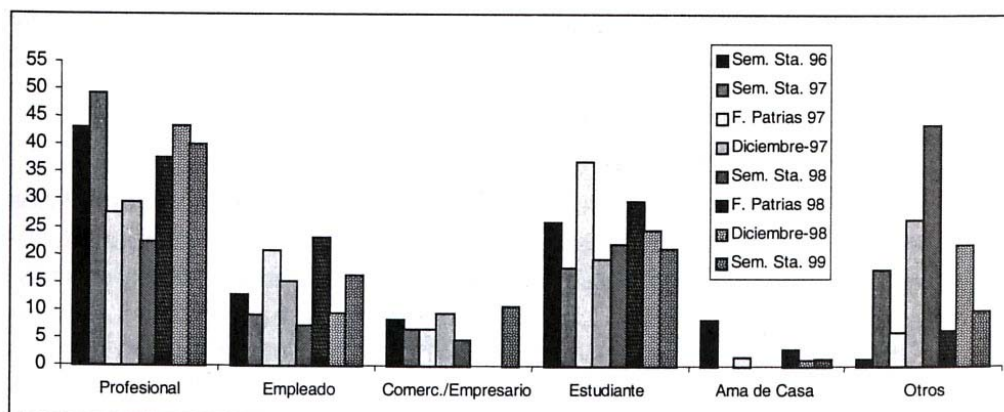


Fuente: PromPerú y DRIT-Ayacucho.

De acuerdo con los resultados de estas encuestas, el grueso de los turistas que arriban a la ciudad de Ayacucho son personas de entre 15 y 35 años de edad, generalmente profesionales y estudiantes. Especialmente representativo es el grupo integrado por personas de entre 26 y 35 años, que en todas las festividades durante las cuales se realizaron las encuestas superó el 30% del total de entrevistados. Otro grupo

importante de viajeros está conformado por profesionales, que en la Semana Santa de 1997 constituyeron cerca del 50% del total de turistas; aunque también es significativo el grupo de los estudiantes, que fue el más numeroso en las Fiestas Patrias del mismo año.

**Ocupación de los turistas, 1996-1999**



Fuente: PromPerú y DRIT-Ayacucho.

El estudio y conocimiento constante de las características demográficas y del perfil del turista que recibe Ayacucho permitirá a los empresarios turísticos locales orientar sus productos y servicios a los gustos y exigencias de los segmentos principales, tratando de ampliarlos, innovarlos o mejorarlos. Por ejemplo, el saber que se cuenta con un público mayoritariamente joven debería favorecer la oferta de servicios orientados hacia este segmento, como discotecas, establecimientos de video-pubs, etc.

#### 4.2.5 Paquete turístico

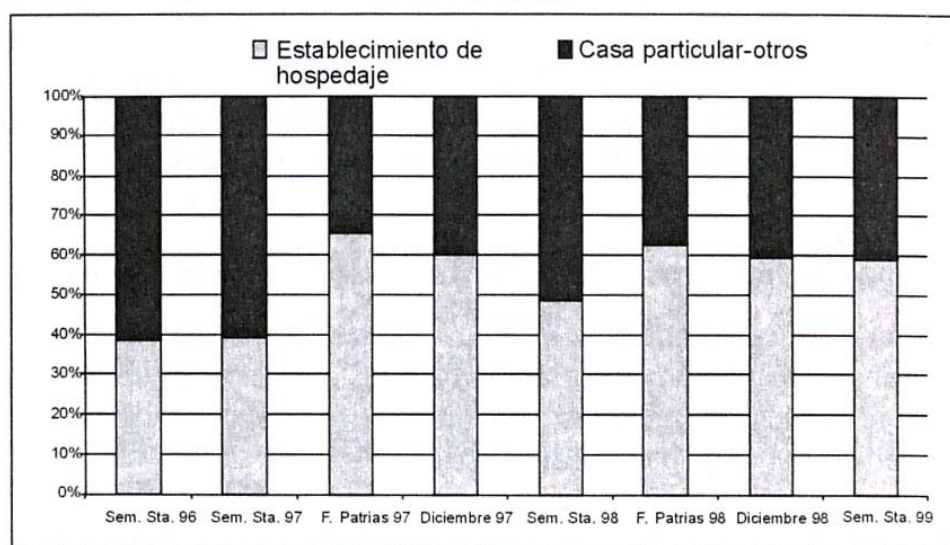
Durante Semana Santa y Fiestas Patrias, alrededor de la quinta parte de los turistas viaja a Ayacucho con paquetes turísticos contratados desde la ciudad de procedencia (18,3% en promedio entre 1996 y 1999), cifra muy superior al promedio nacional de 4% que consigna el Perfil del turista nacional 2000 (PromPerú, enero 2001). Ello obedecería a que estas fechas son las principales del calendario turístico ayacuchano, por lo cual un grupo de turistas preferiría asegurar los servicios que recibirán en Ayacucho (como el hospedaje) contratando con anticipación a una agencia de viaje. Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que el porcentaje de turistas que llega a Ayacucho a través de agencias se incrementa con el grupo de turistas que contrata los servicios de las agencias locales directamente, una vez llegados a la ciudad.

En cuanto a la calidad de los servicios prestados por las agencias de viaje ayacuchanas, los turistas manifiestan una creciente satisfacción: la aprobación de estos servicios en Fiestas Patrias se elevó de 41% en 1997 a 60% en 1998. No obstante, se debe continuar realizando investigaciones de mercado para determinar si la aprobación de los servicios de las agencias de viaje se ha incrementado, se mantiene o ha disminuido.

#### 4.2.6 Alojamiento

Durante las celebraciones de Fiestas Patrias, la mayoría de viajeros hace uso de establecimientos de hospedaje; sin embargo, durante la Semana Santa (excepto en 1999) los visitantes generalmente se alojan en casas particulares. Ello se debe a que durante los días centrales de Semana Santa la afluencia de turistas copa la capacidad instalada de los establecimientos de hospedaje, situación que no necesariamente ocurre en Fiestas Patrias.

**Tipo de alojamiento utilizado por los turistas en Ayacucho, 1996-1999**



Fuente: PromPerú y DRIT-Ayacucho.

Respecto al grado de satisfacción por la atención recibida en los establecimientos de hospedaje y en las casas particulares, la aprobación expresada por los turistas se elevó de 40,1% en 1997 a 51,3% en 1998, aunque cayó a 40,6% en 1999. Por otro lado, entre 1997 y 1999 la aprobación por la alimentación recibida se incrementó de 48,7% a 59,5% en promedio. Ello indicaría que, en el caso de los restaurantes, ha existido una preocupación en el empresariado ayacuchano por incrementar la calidad de los servicios que ofrece a los turistas, situación que no se advierte en los establecimientos de hospedaje. No obstante, se requiere nuevas investigaciones para medir el nivel de satisfacción en la actualidad.

#### 4.2.7 Demanda potencial

Un tipo de demanda que ha venido creciendo en los últimos años es la generada por los megaeventos dirigidos a sectores específicos del mercado, lo que ha permitido atraer visitantes hacia Ayacucho en períodos donde normalmente no se registra una afluencia masiva de turistas.

Por ejemplo, el Encuentro Mundial de Teatro Ayacucho 98 (organizado por la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el grupo Cuatro Tablas y PromPerú) se efectuó en uno de los meses de menor flujo turístico y logró atraer a más

de mil visitantes, entre artistas, directores, empresarios y estudiantes, quienes durante varios días pudieron combinar su actividad profesional con el turismo propiamente dicho. Esta experiencia pone de manifiesto la capacidad de Ayacucho para desarrollarse en el futuro como centro cultural y, eventualmente, como sede de eventos de convocatoria nacional e internacional.

### **4.3 Ayacucho como destino turístico: oferta de servicios**

La oferta turística comprende todos los bienes y servicios que consume el viajero: transporte, alojamiento, alimentación, atracciones, comunicación, información, servicios financieros; en suma, todos aquellos relacionados con la organización del viaje y el desarrollo de la visita.

En un sentido amplio, el turismo «no se refiere únicamente al desplazamiento hacia un destino turístico, sino a las actividades que se puedan realizar en ese lugar, los conocimientos que se adquieren o el contacto que se entabla con la gente de la zona. En resumen, una experiencia más amplia, profunda y gratificante»<sup>3</sup>.

En vista de que, en mayor o menor medida, estos bienes y servicios se destinan también a otros mercados diferentes al turístico, el reto consiste en que las empresas que los proporcionan desarrollen una oferta turística que conozca cabalmente las características y exigencias de los segmentos de viajeros que hacen uso de sus servicios.

#### **4.3.1 Transporte**

Las posibles vías de acceso a Ayacucho son la aérea y la terrestre. En cuanto a la primera, a diciembre del 2000, la ruta Lima-Ayacucho era cubierta por 2 aerolíneas con una frecuencia total de 6 vuelos por semana, en un viaje que tan sólo dura entre 35 y 40 minutos. En la actualidad, el número de vuelos es inferior al de hace unos años, debido a la salida del mercado de aerolíneas que cubrían la ruta (como Faucett y Aeroperú) y a la preferencia de los turistas nacionales por los viajes por carretera (88% de acuerdo con el Perfil del turista nacional 2000).

Por su parte, el acceso por vía terrestre se ha visto favorecido desde 1998 por la construcción de la carretera Los Libertadores, que brinda la posibilidad de realizar un viaje cómodo, seguro y en menor tiempo que en el pasado.

Antes de la construcción de esta vía, el viaje Lima-Ayacucho tomaba alrededor de 12 horas; hoy el trayecto ha sido reducido a 8 horas aproximadamente. El servicio de transporte terrestre es ofrecido por 11 empresas, que cubren diariamente dos rutas alternativas: Lima-Pisco-Ayacucho y Lima-Huancayo-Andahuaylas-Ayacucho.

Además de los cerca de 600 kilómetros de carretera desde Lima hasta Ayacucho, esta región se conecta con Huancayo (Junín) vía Anco-Mayoc, en una ruta de 257

---

<sup>3</sup> Oller Nogués, Jordi. La creación y mejora de empresas turísticas. 1997.

kilómetros, y vía Churcampa, en un recorrido de 267 kilómetros. Igualmente, la red vial sur une Ayacucho con Abancay (Apurímac), Cusco y Huancavelica.

Las vías hacia el interior del departamento y, en especial, las que conducen a los recursos turísticos se encuentran en regular estado de conservación y la mayoría son carreteras afirmadas o caminos de trocha. Tal es el caso de la ruta Huamanga-Vilcashuamán, que requiere ser asfaltada a fin de reducir el tiempo que toma el trayecto y ofrecer un viaje en condiciones de mayor comodidad.

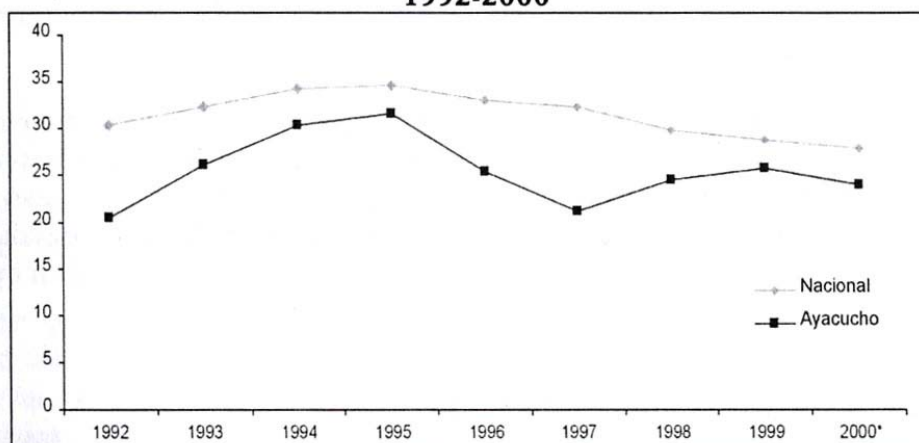
### 4.3.2 Infraestructura hotelera

Ayacucho cuenta con una infraestructura hotelera compuesta por 59 establecimientos de hospedaje, 1.085 habitaciones y 2.038 camas, de acuerdo con información proporcionada por la Dirección Regional de Industria y Turismo de Ayacucho. En un lapso de 3 años se ha producido un notable incremento (61%) en esta oferta, ya que en 1997 habían sólo 36 establecimientos para albergar a los visitantes. En su gran mayoría, estos establecimientos se encuentran ubicados en la ciudad de Huamanga y, en menor medida, en Huanta.

En la actualidad, la oferta turística de Ayacucho está en condiciones de atender un mayor incremento en el arribo de turistas sin necesidad de nuevas inversiones en construcción o ampliación de infraestructura. Aunque la oferta hotelera es insuficiente en temporada alta (como Semana Santa), en el resto del año el número de establecimientos de hospedaje es suficiente para atender el flujo turístico. Considerando la capacidad instalada de camas (2.038) y el promedio de permanencia de los turistas (1,56 días según fuentes oficiales), Ayacucho puede recibir entre 35 y 40 mil visitantes al mes.

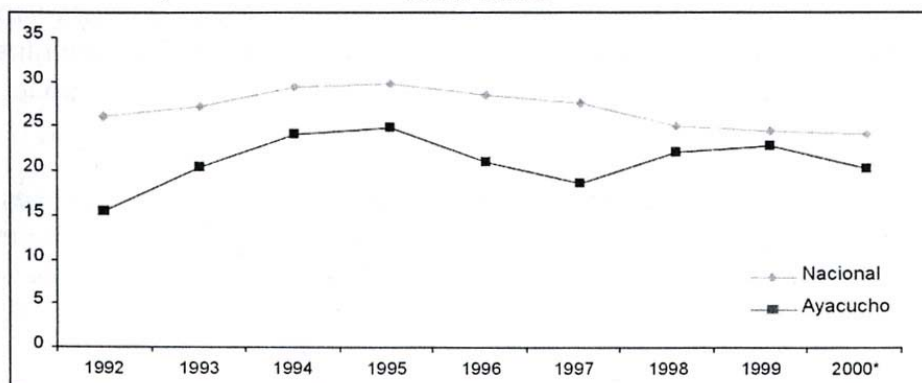
Como en otras partes del país, se puede afirmar que la infraestructura hotelera de Ayacucho está siendo subutilizada. La evolución del índice de ocupabilidad de habitaciones (IOH) registrado en los últimos años indica que se ha pasado de un período de crecimiento a uno de disminución. Luego de crecer entre 1992 y 1995, los índices de ocupabilidad disminuyeron durante el período 1996-1997, retomaron una trayectoria ascendente en 1998 y finalmente volvieron a caer en los años 1999 y 2000.

**Índice de ocupabilidad de habitaciones (IOH)  
1992-2000**



\* A setiembre del 2000.  
Fuente: Mitinci.

**Índice de ocupabilidad de camas (IOC)  
1992-2000**



\* A setiembre del 2000.  
Fuente: Mitinci.

Ello se debería a que a partir del año 1997 han entrado en funcionamiento 23 nuevos establecimientos de hospedaje, a los cuales se han sumado más de 60 casas particulares que brindan alojamiento. El crecimiento de la infraestructura hotelera explica por qué a pesar de que el número de turistas que llega a Ayacucho se ha incrementado, no ha ocurrido lo mismo con la ocupabilidad de los hoteles.

Hoy, los índices de ocupabilidad de Ayacucho se mantienen todavía por debajo del promedio nacional y el déficit de infraestructura que se observa en Semana Santa es sólo estacional. Al respecto, se requiere labores de promoción originadas en el destino mismo por los empresarios hoteleros, a fin de incrementar los índices de ocupabilidad.

### 4.3.3 Restaurantes

Otro de los servicios básicos vinculados al turismo es el que brindan los restaurantes. En efecto, una de las principales «actividades diversas» que realizan los turistas nacionales es comer en restaurantes (53%), en tanto la gran mayoría de turistas extranjeros (82%) manifiesta haber visitado restaurantes de comida típica<sup>4</sup>.

En 1995 había en Ayacucho 176 restaurantes; dos años después la oferta se amplió a 223. No obstante, la mayoría de restaurantes alcanza solamente la categoría de 1 tenedor, mientras que apenas 24 son de 3 tenedores y solamente uno es de 4 tenedores. Una mejora de la oferta de restaurantes es clave para que, en el futuro, esta zona pueda convertirse en un destino turístico competitivo y de calidad.

Debe mencionarse, sin embargo, que en los últimos años se ha evidenciado una mejora en cuanto a la atención y a la calidad del servicio, en lo cual han influido de alguna manera los cursos de capacitación dictados en Huamanga por diversas instituciones. Así, entre 1997 y 1999 alrededor de 100 personas fueron capacitadas, entre propietarios y personal de restaurantes, en técnicas de atención al cliente y

<sup>4</sup> Prom-Perú. Perfil del turista nacional. 2001. PromPerú. Perfil del turista extranjero. 2001.

tecnología de cocina. Igualmente se les proporcionó información sobre atractivos turísticos de la región y otros datos que puedan ser de interés para orientar convenientemente a los turistas.

### **Restaurante según categorías, 1997**

Categoría	1997	1995
Ninguna	2	132
1 tenedor	120	44
2 tenedores	76	0
3 tenedores	24	0
4 tenedores	1	0
Total	223	176

Fuente: Mitinci e INEI.

Por otro lado, como una forma de adecuarse a lo que la demanda exige, diversos establecimientos han ampliado su horario de atención y su oferta gastronómica y están diversificándose mediante la presentación de espectáculos folclóricos, lo cual repercute en una mejor acogida al viajero.

#### **4.3.4 Agencias de viaje**

En la actualidad, funcionan en Ayacucho 10 agencias de viaje, que ofrecen a los turistas una serie de programas y circuitos. De acuerdo con lo que sugiere la mayoría de operadores turísticos, una visita a Ayacucho debería tomar, como mínimo, dos o tres días. El primero se puede dedicar a recorrer los lugares de interés de la ciudad de Huamanga (*city tour*): templos, casonas, museos y talleres artesanales; el segundo día puede visitarse Wari, Quinua y Huanta (conocida como «La Esmeralda de los Andes»), circuito que combina actividades culturales con el disfrute de escenarios naturales de gran belleza. Finalmente, el tercer día puede destinarse a conocer sitios arqueológicos distantes de Huamanga, como Intiwatana y Vilcashuamán.

Tal como se mencionó anteriormente, alrededor del 20% de los turistas arriban a Ayacucho conducidos por una agencia de viajes contratada en su ciudad de origen para que les brinde determinados servicios en Ayacucho (hospedaje, alimentación y/o visitas a los principales lugares de interés turístico). Sin embargo, como sucede en otros lugares turísticos del país, muchos viajeros prefieren contactar a las agencias de la localidad una vez que están en la zona.

En este sentido, la labor de promoción que deberán realizar las agencias de Ayacucho para captar un mayor número de clientes es doble: por un lado, posicionar sus servicios entre las agencias de viaje de Lima, como principal mercado emisor del Perú; y, por el otro, ofrecer alternativas interesantes para que los turistas que ya están en Ayacucho opten por sus servicios.

#### **4.3.5 Otros servicios conexos**

Respecto a otros servicios demandados por los turistas, como aquellos orientados al entretenimiento y a la diversión, en Ayacucho funcionan diversas discotecas y peñas. Si se compara la oferta actual de este tipo de establecimientos con la que había a mediados

de la década pasada, se puede constatar un incremento. Así, mientras en 1995 sólo existían 4 discotecas y ninguna peña, en 1997 ya había 7 discotecas y 6 peñas, las que siguen funcionando hasta hoy.

No obstante, la provisión de servicios recreativos en Ayacucho debe cobrar mayor impulso, sobre todo si se toma en cuenta que la demanda turística está conformada en buena medida por jóvenes y si se considera que los atractivos turísticos, paisajes, monumentos históricos, ruinas arqueológicas, sólo pueden recorrerse durante el día.

Finalmente, Ayacucho cuenta con infraestructura relativamente apropiada de servicios básicos; es decir, servicios de agua potable, desagüe y alcantarillado, energía eléctrica, comunicaciones y asistencia médica, principalmente en la capital del departamento.

#### **4.3.6 Promoción**

Tan pronto las condiciones de seguridad en Ayacucho fueron las adecuadas, el gobierno realizó diversos esfuerzos de promoción para impulsar el flujo turístico hacia este departamento. Entre 1993 y 1996, Foptur emitió spots promocionales de Ayacucho por un total de US\$ 621.179<sup>5</sup>. Asimismo, después de la inauguración de la carretera Los Libertadores, entre diciembre de 1998 y enero de 1999, se dio a conocer la nueva ruta a través de una campaña de difusión en medios escritos y audiovisuales. Luego, en marzo de 1999 se realizó una campaña similar de promoción de la Semana Santa en Ayacucho.

Adicionalmente, a inicios de 1997 PromPerú comenzó a ejecutar el «Proyecto de Promoción Integral de Ayacucho como Destino Turístico», anteriormente citado, con el objetivo de sentar las bases para la conversión de Ayacucho en un producto turístico competitivo. Este proyecto se basó en el concepto de la «promoción integral», según el cual para que la promoción de un destino turístico sea efectiva, es necesario preparar antes las condiciones que aseguren que el turista logre una estadía satisfactoria. Un turista satisfecho es una garantía de promoción efectiva, pues comunica su experiencia de viaje a numerosas personas, que pueden a su vez animarse a realizar una visita a dicho destino. En contraposición, un turista insatisfecho es un medio de promoción negativa del destino visitado, pues desalienta a las personas de su entorno a realizar un viaje similar.

El proyecto mencionado, que se implementó hasta mediados de 1999, comprendió el desarrollo de diversas acciones de promoción integral, como mejora de la calidad de los servicios, organización de eventos promocionales, investigación de mercados, coordinación interinstitucional, promoción de la artesanía y generación de información y conciencia turística.

En lo que respecta a la difusión de información promocional, se puede mencionar la edición de publicaciones y videos sobre Ayacucho, la organización de tours dirigidos a medios de comunicación (*press tours*) y la participación en ferias y bolsas de turismo en el ámbito nacional.

---

<sup>5</sup> PromPerú. Proyecto de Promoción Integral de Ayacucho como Destino Turístico, 1997.

Entre los materiales promocionales producidos destacan: Ayacucho: guía de turismo y servicios, el Calendario Turístico 1998, las carpetas turísticas «Bienvenidos a Ayacucho» (cuyo tiraje fue de 30 mil ejemplares), 35 mil afiches alusivos a 11 festividades de la región y el video «Ayacucho, un destino para todo el año». Durante 1997 y 1998, PromPerú distribuyó en Ayacucho información turística a alrededor de 40 mil visitantes.

Respecto al segundo punto, entre 1997 y 1998 se organizaron 9 *press tours* para 40 medios de comunicación del extranjero, de Lima y de provincias. Finalmente, se promovió y organizó actividades culturales, como la «Muestra Itinerante de Artesanía Ayacuchana, Ruranqanchiq», que ha sido exhibida en Cusco, Arequipa, Piura, Trujillo y Lima, y que en el ámbito internacional recorrió Argentina, México, Chile y Bolivia.

Adicionalmente, otras instituciones han venido desarrollando diversas actividades promocionales, entre las que destacan los esfuerzos realizados por el «Proyecto Ayacucho», que ejecuta Cáritas con recursos del BID desde 1998 y uno de cuyos objetivos es la capacitación de recursos humanos para contribuir al desarrollo del producto turístico de Ayacucho.

#### **4.3.7 Conciencia turística**

A diferencia de años pasados, cuando era considerado una actividad circunstancial y temporal, hoy el turismo es reconocido como una actividad clave para el desarrollo de Ayacucho.

Este cambio de actitud ha originado que el turista deje de ser visto como alguien a quien puede «engañarse fácilmente»; ahora, por el contrario, se le percibe como un cliente que debe ser tratado adecuadamente, pues es una «inversión» a largo plazo. Frases como «atender al turista con una sonrisa» o «el turista es tu amigo» tienen un significado positivo en la mente de la población y han sido motivo de comentario por parte de prestadores de servicios turísticos en diversos talleres que instituciones locales han llevado a cabo en los últimos tres años.

Al respecto, cabe destacar que el porcentaje de turistas que manifiesta haber tenido algún problema en Ayacucho se ha reducido en más de 50%. En 1996, los principales problemas que manifestaban tener los turistas en Ayacucho eran la falta de conciencia turística (36,8%) y los cobros excesivos o indebidos (29,4%), mientras que en 1999 estos problemas pasaron a segundo plano: la falta de conciencia turística (5,9%) y los cobros indebidos (6,9%) representaron en conjunto no más del 13%.

En síntesis, se puede afirmar que Ayacucho tiene un gran potencial turístico por explotar. En cuanto a la infraestructura, ésta se encuentra apta para atender el flujo turístico que actualmente arriba a Ayacucho e incluso un número mayor, aunque ello no implica que esté en óptimas condiciones. Por el contrario, hay una serie de mejoras que se debe implementar, especialmente en materia de infraestructura vial y provisión de servicios. En este último punto, a pesar del avance que se ha registrado en los últimos años en la atención al turista, todavía subsisten deficiencias que es necesario atender para poder tornar en competitivos los recursos turísticos de la región.

#### **4.4 Diamante actual del sector turismo (2000)**

Como resultado del taller de competitividad regional «Ayacucho competitivo a través del turismo», realizado en 1999 por PromPerú, el Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR) Los Libertadores-Wari, la Municipalidad Provincial de Huamanga, la Dirección Regional de Industria y Turismo de Ayacucho y la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, los empresarios turísticos y autoridades ayacuchanas establecieron cuál es la situación del sector turismo, la visión del sector para el 2010 y las bases para la elaboración de un plan de acción coordinado entre las instituciones públicas y privadas de Ayacucho.

A continuación se presenta las conclusiones de ese taller, las que resumen la percepción que del sector turístico de Ayacucho tienen los propios actores involucrados.

##### **4.4.1 Condiciones de los factores**

###### ***Factores básicos***

###### **a) Diversidad de atractivos naturales, históricos y culturales**

La naturaleza ha favorecido a Ayacucho con un clima templado y agradable la mayor parte del año y con microclimas que dan origen a una variada fauna y flora y a hermosos paisajes. Igualmente, el territorio ayacuchano ha sido cuna de civilizaciones notables, como Wari, y escenario de trascendentales hechos en la vida de la Nación, como la batalla que selló la independencia de América.

Por otro lado, Ayacucho es un centro de cultura viva donde se celebra un vasto calendario de festividades y se expresa una gran creatividad: artesanía, música, danzas y gastronomía.

###### **b) «Una sonrisa vale más que mil palabras»**

En la actualidad, la población de Ayacucho muestra más preocupación por atender amablemente al turista que en el pasado, mientras que entre las personas directamente vinculadas con la actividad turística se percibe un creciente interés por capacitarse. No obstante, ello sólo constituye un punto de partida para alcanzar una verdadera cultura de calidad en los servicios y de respeto hacia los visitantes.

Este cambio de mentalidad no ha sido espontáneo, sino producto del trabajo coordinado entre las principales instituciones locales y de alcance nacional, y que ha estado dirigido a distintos sectores de la sociedad ayacuchana: escolares, empresarios, universitarios y trabajadores dependientes. Ello ha generado no sólo mayor interés por brindar un buen trato al turista, ha coadyuvado también al reconocimiento de la propia identidad, pues la población ha observado cómo los visitantes valoran y elogian las manifestaciones culturales de la zona.

### c) Acceso a los recursos turísticos y servicios

Si bien hay un avance notorio en cuanto a la infraestructura vial que facilita el acceso a Ayacucho desde Lima, no puede afirmarse lo mismo respecto al acceso y facilidades al interior de los circuitos turísticos. Es necesario efectuar mejoras en la red vial que conecta los lugares de interés turístico a fin de ponerlos en valor, así como procurar aumentar la frecuencia del servicio aéreo Lima-Ayacucho y propiciar el establecimiento de nuevas rutas aéreas, como Cusco-Ayacucho.

Igualmente, las facilidades que se brindan a los turistas en los diversos circuitos existentes son escasas. Entre las principales carencias se encuentran la aún insuficiente provisión de información turística, la ausencia de servicios básicos para los turistas (servicios higiénicos, facilidades bancarias, establecimientos de expendio de comida, venta de souvenirs, etc.), la escasez de galerías artesanales y centros de exposiciones, así como una insuficiente oferta de restaurantes de calidad, discotecas y centros nocturnos.

#### *Factores avanzados*

### d) Hacia el «producto Ayacucho»

Ayacucho debe continuar sumando esfuerzos entre sus distintas instituciones locales y empresariales para lograr la conversión de sus recursos turísticos en productos turísticos, mediante la provisión adecuada de una serie de servicios. Al respecto y adicionalmente a las labores mencionadas, se requiere continuar propiciando la consolidación de una cultura de servicio y una mayor conciencia turística, implementar sistemas de control de calidad en la provisión de servicios turísticos y diversificar la oferta creando nuevos circuitos y mayores alternativas para los turistas.

#### **CONDICIONES DE LOS FACTORES**

##### **Factores básicos**

- Clima agradable durante todo el año + +
- Diversidad de recursos turísticos: naturales, históricos y culturales + +
- Calendario variado de festividades + +
- Transporte terrestre Lima-Ayacucho (vía Los Libertadores) + +
- Información turística + -
- Capacitación del personal vinculado al turismo + -
- Sentimiento regionalista e identidad cultural + -
- Variedad de comida típica + -
- Servicio aéreo + -
- Acceso a los atractivos turísticos + -
- Servicios de restaurante, cafeterías, discotecas y centros nocturnos turísticos -
- Existencia de “producto turístico” –
- Existencia de galerías artesanales y/o artísticas –
- Facilidades para el turista en la ruta Lima-Ayacucho y los circuitos turísticos –

##### **Factores avanzados**

- Cultura de servicio y conciencia turística + -
- Control y calidad del servicio turístico + -
- Oferta y calidad circuitos turísticos + -

#### 4.4.2 Condiciones de la demanda

##### a) Demanda nacional

Ayacucho es visitado mayoritariamente por turistas nacionales. El principal segmento es el de jóvenes profesionales o estudiantes interesados en conocer el patrimonio histórico-cultural y en realizar actividades al aire libre en contacto con la naturaleza. Una opción para captar un mayor flujo turístico nacional es desarrollar diversos mega eventos en periodo de temporada baja, con la finalidad de Posicionar a Ayacucho como un destino turístico para todo el año. El Festival de la Tuna y la Cochinilla, por ejemplo, que se celebra hace algunos años entre enero y febrero, podría incrementar el flujo turístico hacia la región en temporada baja.

##### b) Demanda extranjera

El número de turistas extranjeros que visita Ayacucho es sumamente bajo si se le compara con el que se registra en otras partes del país, y los arribos se producen principalmente durante la Semana Santa y Fiestas Patrias. Una forma de captar mayor turismo del exterior es diversificar la oferta; por ejemplo, puede atraerse un segmento del mercado particularmente interesado en el ecoturismo, la práctica de deportes de aventura o el turismo vivencial, campos en los cuales algunos empresarios de Ayacucho están próximos a incursionar. No obstante, tratándose de turistas exigentes y acostumbrados a viajar, un punto vital para lograr competitividad sería proveer servicios de la mayor calidad.

#### CONDICIONES DE LA DEMANDA

##### **Demanda nacional**

Interés por eventos especializados (Encuentro Mundial de Teatro y Festival de la Tuna y la Cochinilla) + +

Demanda por sitios históricos y ecológicos + +

Posicionamiento de Ayacucho como un destino para todo el año + -

##### **Demanda extranjera**

Demanda especial: ecoturismo + +

Demanda exigente + +

Demanda por nuevos productos: Semana de la Libertad Americana + +

Demanda estacional: en fiestas principales - +

#### 4.4.3 Estrategia, estructura y rivalidad del sector

El sector turístico en Ayacucho está constituido fundamentalmente por pequeñas empresas -predominantemente familiares- que encuentran dificultades para acceder al sistema crediticio y, salvo excepciones, tienen escasa visión empresarial. Sin embargo, entre los participantes al taller de competitividad regional mencionado existe confianza en que el potencial turístico de Ayacucho provoque un cambio que obligue al sector a ser más competitivo.

Al respecto, hay consenso sobre la necesidad de implementar una estrategia global de desarrollo del producto turístico. Dicha estrategia debería estar basada en eventos de capacitación y acciones de promoción del turismo que, por un lado, permitan mejorar la

calidad de los servicios, generar mayor conciencia turística y reforzar la identidad cultural de la zona y, por otro, incidan en movilizar mayores flujos turísticos hacia la región, por ejemplo, mediante la promoción de paquetes turísticos en los medios de comunicación.

#### **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR**

##### **Estrategia y estructura**

Estrategia global de desarrollo del producto turístico +  
Eventos de capacitación y promoción del turismo + -  
Toma de conciencia de la población orientada a revalorar los atractivos turísticos + -  
Promoción en los medios de comunicación con paquetes turísticos óptimos + -  
Microempresas familiares con escasa capacidad financiera -

##### **Rivalidad del sector**

Confianza en el potencial turístico de Ayacucho + +  
Identidad cultural y sentimiento regionalista +  
Visión empresarial cortoplacista -

#### **4.4.4 Industrias relacionadas y de apoyo**

El interés por desarrollar el turismo en Ayacucho es relativamente nuevo, razón por la cual recién está en proceso de formación un clúster fuerte que apoye dicha actividad. Por la coyuntura que atravesó la región en años recientes –marcada por la violencia terrorista–, el turismo no constituyó una prioridad para la región. No obstante, en la actualidad, la situación es completamente distinta y desde distintos sectores de la sociedad ayacuchana se percibe al turismo como una alternativa de desarrollo.

El hecho que la población empiece a considerar al turismo como una posibilidad para obtener recursos y mejorar su calidad de vida facilitará la creación de empresas relacionadas. Puede afirmarse que hoy ya existe un grado de compromiso de los agentes económicos de Ayacucho con la actividad turística.

Por otro lado, desde la perspectiva de la infraestructura requerida, los asistentes al taller de competitividad regional encuentran que debe mejorarse especialmente los servicios aeroportuarios y los terminales terrestres, así como la oferta de centros de recreación y servicios de salud. De la misma forma, consideran prioritario propiciar nuevas investigaciones arqueológicas y promocionar la región a través de Internet.

#### **INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO**

Grado de compromiso de los agentes económicos con la actividad turística + -  
Servicios aeroportuarios y terminales terrestres + -  
Promoción del turismo a través de Internet -  
Centros de recreación -  
Investigación arqueológica -  
Servicios médicos y seguros para el turista -

#### 4.4.5 Gobierno

En cuanto al papel que el Estado ha venido desempeñando para impulsar el desarrollo turístico de Ayacucho, los participantes en el taller de competitividad regional coincidieron en señalar que la política de promoción integral de Ayacucho como destino turístico ha sido determinante para despertar mayor interés en la temática del turismo e iniciar la mejora en la acogida al viajero. No obstante, tanto en el gobierno central como en los gobiernos e instituciones locales (que requieren una visión de largo plazo) es necesario mejorar los canales de coordinación interinstitucional a fin de potenciar las actividades y proyectos que se desarrollan.

##### **GOBIERNO**

###### **Gobierno central**

Política de promoción integral de Ayacucho como destino turístico + +  
Fines de semana largos para incentivar el turismo + +  
Desarrollo de infraestructura vial +  
Coordinación interinstitucional + -

###### **Gobierno regional o local**

«Visión» de largo plazo de los gobiernos locales + -  
Coordinación interinstitucional + -

#### 4.4.6 Azar

Finalmente, con relación a circunstancias producto del azar que podrían frenar el desarrollo turístico de Ayacucho, los participantes del taller de competitividad regional identificaron a los desastres naturales como un hecho que podría perjudicarlos severamente. Esta afirmación se sustenta en la evaluación de los perjuicios ocasionados por fenómenos naturales, como El Niño, que en las últimas dos décadas ha producido cuantiosos daños en el ámbito nacional.

##### **AZAR**

Posibles desastres naturales -

En conclusión, se puede afirmar que la potencialidad del sector turismo en Ayacucho se basa principalmente en las condiciones de sus factores básicos y en el papel promotor y facilitador que el gobierno, a través de sus distintas instituciones y en coordinación con el sector privado, ha venido desempeñando. No obstante, son numerosas las tareas pendientes para lograr el futuro desarrollo de Ayacucho como destino turístico competitivo.

## Ayacucho: Diamante de competitividad del sector turismo (2000)

### GOBIERNO

#### Gobierno central

Política de promoción integral de Ayacucho como destino turístico	++
Fines de semana largos para incentivar el turismo	++
Desarrollo de infraestructura vial	+
Coordinación interinstitucional	+-

#### Gobierno regional o local

«Visión» de largo plazo de los gobiernos locales	+-
Coordinación interinstitucional	+-

### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

#### Estrategia y estructura

Estrategia global de desarrollo del producto turístico	+
Eventos de capacitación y promoción del turismo	+-
Toma de conciencia de la población orientada a revalorar los atractivos turísticos	+-
Promoción en los medios de comunicación con paquetes turísticos óptimos	+-
Microempresas familiares con escasa capacidad financiera	-

#### Rivalidad del sector

Confianza en el potencial turístico de Ayacucho	++
Identidad cultural y sentimiento regionalista	+
Visión empresarial cortoplacista	-

### CONDICIONES DE LOS FACTORES

#### Factores básicos

Clima agradable durante todo el año	++
Diversidad de recursos turísticos: naturales, históricos y culturales	++
Calendario variado de festividades	++
Transporte terrestre Lima-Ayacucho (vía Los Libertadores)	++
Información turística	+-
Capacitación del personal vinculado al turismo	+-
Sentimiento regionalista e identidad cultural	+-
Variación de comida típica	+-
Servicio aéreo	+-
Acceso a los atractivos turísticos	+-

Servicios de restaurantes, cafeterías, discotecas y centros nocturnos turísticos

Existencia de «productos turísticos»	-
Existencia de galerías artesanales y/o artísticas	-
Facilidades para el turista en la ruta Lima-Ayacucho y los circuitos turísticos	-

#### Factores avanzados

Cultura de servicios y conciencia turística	+-
Control y calidad del servicio turístico	+-
Oferta de nuevos circuitos turísticos	+-

Gobierno

Estrategia estructura y rivalidad

Condiciones de los factores

**DIAMANTE ACTUAL**

Condiciones de la demanda

Industrias relacionadas y de apoyo

Azar

### CONDICIONES DE LA DEMANDA

#### Demanda nacional

Interés por eventos especializados (Encuentro Mundial de Teatro y Festival de la Tuna y la Cochinilla)	++
Demanda por sitios históricos y ecológicos	++
Posicionamiento de Ayacucho como un destino para todo el año	+-

#### Demanda extranjera

Demanda especial: ecoturismo	++
Demanda exigente	++
Demanda por nuevos productos: Semana de la Libertad Americana	++
Demanda estacional: en fiestas principales	+-

### AZAR

Posibles desastres naturales	-
------------------------------	---

### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

Grado de compromiso de los agentes económicos con la actividad turística	+-
Servicios aeroportuarios y terminales terrestres	+-
Promoción del turismo a través de Internet	-
Centros de recreación	-
Investigación arqueológica	-
Servicios médicos y seguros para el turista	-

#### **4.5 Visión del sector turismo al 2010**

Como uno de los principales resultados del taller de competitividad regional, los asistentes formularon una visión del sector turismo en Ayacucho para el año 2010, la misma que se formuló en los siguientes términos:

«Ayacucho es un destino turístico articulado a los principales circuitos nacionales y posicionado competitivamente por sus valores, costumbres y atractivos (histórico-culturales, religiosos y naturales) en el ámbito nacional e internacional. Forma un eje de integración turística con la región sur del país y, principalmente, con el circuito turístico del Cusco».

Como se puede apreciar en la visión planteada, lo que subyace es un deseo de integración con el resto del país y, especialmente, con la región sur. En la actualidad, Ayacucho se percibe completamente aislado de los principales destinos turísticos del sur del país (como Arequipa, Cusco y Puno), por lo cual la integración se plantea como un mecanismo para beneficiarse del mayor flujo turístico existente en otros departamentos.

El segundo elemento que esboza la visión es la necesidad de posicionar a Ayacucho de una manera ventajosa, transmitiendo la imagen de un espacio geográfico pleno de atractivos. Al respecto, es interesante el planteamiento de Ayacucho «posicionado competitivamente», lo cual implicaría como paso previo el desarrollo turístico (consolidación como producto turístico) y el logro del estadio ideal de la competitividad.

Finalmente, tras la mención a los valores y costumbres, lo que hay es una alusión al concepto «Ayacucho, tradición viva», un lugar privilegiado que ha sabido mantener sus tradiciones y diversas manifestaciones culturales.

#### **4.6 Plan de acción**

Con la finalidad de alcanzar la visión formulada para el 2010 e ir generando las condiciones para que Ayacucho se convierta en un destino turístico competitivo, los participantes del taller «Ayacucho competitivo a través del turismo» plantearon un plan de acción que contiene las actividades que consideran deben realizarse para propiciar los cambios buscados. El éxito de este plan daría como resultado el diamante futuro del sector, que se expone en la siguiente sección.

El plan de acción contempla cuatro componentes básicos: la coordinación interinstitucional, la capacitación de los recursos humanos, el mejoramiento y generación de infraestructura y el desarrollo de un plan de marketing. A continuación, se enumera las acciones principales que corresponderían a cada uno de estos componentes:

#### **4.6.1 Coordinación interinstitucional**

- Propiciar y consolidar mecanismos de coordinación interinstitucional efectivos a través de una institución que convoque y lidere los esfuerzos de las principales entidades vinculadas a la actividad turística.
- Propiciar la organización de actividades y eventos que promuevan el desarrollo turístico en coordinación con las principales instituciones locales.

#### **4.6.2 Capacitación y conciencia turística**

- Desarrollar un programa de conciencia turística a nivel departamental, que difunda los beneficios de la actividad turística.
- Capacitar a los recursos humanos que prestan servicios a los viajeros (personal de restaurantes, agencias de viajes, establecimientos de hospedaje, artesanos, taxistas y personal local de empresas de transporte y líneas aéreas).
- Propiciar la modernización de la mentalidad empresarial, expresada en el desarrollo de nuevos productos y servicios y en la identificación de oportunidades de negocios.
- Lograr el reconocimiento público de aquellas experiencias exitosas y novedosas en la provisión de servicios turísticos.
- Alentar un sentimiento de orgullo por las costumbres y tradiciones locales, con el propósito de reforzar la identidad cultural.
- Fomentar el uso de recursos locales.
- Lograr la inclusión de un curso de turismo en los planes de estudio escolares y de nivel universitario, en las especialidades pertinentes.
- Fomentar la investigación universitaria en temas de turismo.
- Lograr alianzas estratégicas con los medios de comunicación locales a fin de que éstos apoyen los esfuerzos de capacitación de los recursos humanos y, especialmente, de generación de mayor conciencia turística.

#### **4.6.3 Infraestructura**

- Rehabilitar y construir carreteras y caminos, como un medio para buscar la integración de las provincias del departamento y de éste con otras regiones del país.
- Alentar la inversión privada en el mejoramiento y la ampliación de la oferta de servicios turísticos.

- Mejorar la infraestructura, facilidades y servicios que se brindan al viajero en los principales puntos de interés turístico (museos, casonas, iglesias, lugares arqueológicos, escenarios naturales, etc.) para propiciar la conversión de los recursos en productos turísticos.
- Velar por el ornato de los centros poblados y el mantenimiento de las características urbanísticas propias de la zona.
- Desarrollar obras públicas que, junto con favorecer a la población local, beneficien a los turistas.

#### **4.6.4 Marketing**

- Desarrollar investigaciones de mercado que permitan conocer el perfil y nivel de satisfacción de los turistas.
- Determinar el posicionamiento de Ayacucho y la percepción de esta región como destino turístico por parte de agencias de viaje y potenciales turistas.
- Elaborar un plan de promoción turística enmarcado en un programa integral de desarrollo turístico de Ayacucho.
- Dotar de información y orientación al turista.
- Impulsar la realización de eventos que capten el interés de los viajeros por el destino turístico.
- Elaborar y promover un calendario turístico para todo el año.
- Aprovechar Internet para la promoción turística de Ayacucho.
- Hacer un uso eficiente de los principales canales de distribución del producto turístico (ferias de turismo, *workshops* y *press tours*).
- Posicionar los conceptos de «Ayacucho, un destino para todo el año» y de «Ayacucho, tradición viva», como ejes centrales de los esfuerzos promocionales.
- Promover las manifestaciones folclóricas y culturales de la zona, especialmente la artesanía.

#### **4.7 Diamante futuro del sector turismo (2010)**

De la misma forma como los participantes del taller de competitividad regional «Ayacucho competitivo a través del turismo» elaboraron un diamante actual de la situación del turismo y una visión que expresa lo que desean para el futuro, también produjeron un diamante del sector turismo al 2010. A continuación se presenta dicho diamante, que contiene la proyección y las expectativas de los participantes respecto de lo que sería el sector turismo en Ayacucho dentro de, aproximadamente, diez años.

#### **4.7.1 Condiciones de los factores**

##### *Factores básicos*

##### **a) Centro turístico internacional**

En el 2010 Ayacucho es percibido por sus empresarios y autoridades como un centro turístico de prestigio a nivel internacional, que basa su oferta en su sólida raigambre religiosa, en sus múltiples y ricas expresiones culturales y en su singular legado histórico. Ello implica que se hayan producido esfuerzos exitosos de conservación y de difusión de la diversidad folklórica y cultural de la región, con especial énfasis en las festividades y gastronomía local; asimismo, que se haya arraigado un sentimiento de identidad regional y de orgullo al ofrecer al turista manifestaciones propias y, hasta cierto punto, únicas.

En este sentido, junto con los esfuerzos por mejorar la acogida del viajero, es necesario el desarrollo de una estrategia de posicionamiento de Ayacucho como destino turístico tanto en agencias de viaje de Lima como en el exterior, a fin de incrementar paulatinamente el arribo de visitantes foráneos a la zona.

##### **b) Servicios de calidad y conciencia turística**

El sustento de un destino turístico competitivo es la provisión de servicios de calidad. Al respecto, los ayacuchanos vislumbran que contarán con recursos humanos calificados para brindar a los turistas servicios altamente profesionales que configuren una atención de estándares internacionales. Ello ocurrirá en el marco de una sociedad que cuente con una conciencia turística, ponga en práctica un trato gentil y respetuoso hacia los viajeros y reconozca los beneficios que origina esta actitud.

##### **c) Infraestructura, transporte y tecnología**

Tres temas importantes mencionados por los asistentes al taller de competitividad regional de Ayacucho fueron los de infraestructura, transporte y tecnología. En cuanto al primero, el énfasis fue puesto en el proceso de desarrollo por el que debe pasar la infraestructura de servicios turísticos durante la presente década. Ello es particularmente necesario en el caso de los establecimientos de hospedaje y restaurantes, que deben apuntar a renovarse y guardar armonía con una demanda cada vez más exigente. Igualmente, en el caso del servicio aeroportuario y de transporte terrestre se aguardan mejoras no sólo en cuanto a la infraestructura, sino también con relación a la calidad de los servicios. No obstante, éste es un tema que no depende exclusivamente de los propios ayacuchanos, sino de las empresas de otras regiones, como Lima, que les brindan estos servicios.

Finalmente, se espera que en el año 2010 la tecnología -especialmente en cuanto a sistemas informáticos y el uso de Internet- esté siendo usada intensivamente por los empresarios turísticos del departamento, a fin de que pueda aprovecharse todas las ventajas que ésta ofrece.

#### **d) Políticas públicas eficientes**

Como resultado de políticas públicas eficientes, los ayacuchanos esperan que en el 2010 haya integración vial plena con el resto del país. Ello guarda coherencia con la visión formulada de lograr una integración turística con la región sur del Perú y en particular con el Cusco. Sin embargo, esta integración vial debe considerar también mejoras en las condiciones de acceso al interior del departamento, pues tan importante como propiciar la llegada de turistas por carretera es facilitar su traslado hacia los principales lugares de interés.

Igualmente, la puesta en práctica de una administración eficiente redundará en el diseño y aplicación de políticas coherentes de protección de los recursos y atractivos turísticos en tránsito de convertirse en productos turísticos, así como en condiciones de seguridad para el turista y sus bienes, y en el mantenimiento del ornato en los centros urbanos.

#### ***Factores avanzados***

#### **e) Provisión de información turística**

Para que pueda hablarse de un Ayacucho competitivo en turismo se requiere que, entre otras condiciones, la región haya desarrollado un sistema de generación y difusión de información. Ello implica no sólo el funcionamiento de centros de información en los principales puntos de afluencia turística del departamento, sino también la posibilidad de brindar información en todos y cada uno de los atractivos turísticos de la región. Por ejemplo, en la Pampa de la Quinua, en los barrios de artesanos, en los distintos museos y salas de exposiciones públicas y privadas, en las zonas arqueológicas, en los monumentos histórico-culturales e, igualmente, en los establecimientos donde se prestan servicios turísticos. En todos estos lugares el turista podría obtener información útil que lo oriente durante su visita.

#### **CONDICIONES DE LOS FACTORES**

##### **Factores básicos**

Centro turístico internacional: histórico, religioso y cultural + +  
Conservación y difusión de la diversidad folclórica + +  
Difusión de los hábitos gastronómicos regionales (comida típica) + +  
Integración vial con otras regiones del país + +  
Políticas integrales de protección de recursos y atractivos turísticos + +  
Prevención de la seguridad y tranquilidad de los turistas + +  
Mantenimiento del ornato de las ciudades + +  
Suficiente oferta de información turística + +

##### **Factores avanzados**

Identidad regional y plena conciencia del pasado + +  
Nivel profesional en el trato al turista + +  
Recurso humano calificado + +  
Buena calidad del servicio turístico con estándares internacionales + +  
Población con conciencia turística + +  
Infraestructura de servicios turísticos + +  
Servicio aeroportuario + +  
Innovación tecnológica en los servicios turísticos + +

Esta oferta de información puede variar de acuerdo con las características de cada locación, pero debe implicar una amplia gama de posibilidades: módulos interactivos, folletería gratuita y comercial, servicio de guía, señalización completa y suficientemente descriptiva, equipos audiovisuales, etc. Sólo de esta forma se lograría suplir las carencias de información hoy patentes y contribuir a que el turista consiga una estadía satisfactoria en Ayacucho.

#### **4.7.2 Condiciones de la demanda**

Uno de los anhelos de los empresarios y autoridades ayacuchanas es lograr un flujo turístico sostenido a lo largo de todo el año. Conscientes de que los atractivos turísticos de Ayacucho pueden captar la atención de los turistas en forma permanente, se espera que el concepto «Ayacucho, un destino para todo el año» sea una realidad en términos de arribos de visitantes en el año 2010.

De la misma forma, se confía en que todas las festividades de la región convoquen a los turistas con la misma intensidad; es decir, que no sólo la Semana Santa motive una afluencia masiva de turistas, sino también otras fiestas, como los Carnavales, las celebraciones por el aniversario de fundación de Huamanga y la Semana de la Libertad Americana.

Por otro lado, al margen de aquellos turistas que viajan motivados por diversas festividades, los ayacuchanos aspiran a posicionar su oferta en aquellos segmentos de mercado constituidos por visitantes nacionales y extranjeros interesados en visitar lugares históricos (como lugares arqueológicos) y escenarios naturales.

##### **CONDICIONES DE LA DEMANDA**

Afluencia de turistas en forma permanente («Un destino para todo el año»)	++
Demanda creciente de turistas nacionales y extranjeros durante las principales festividades (Carnavales, Semana Santa, Aniversario de Huamanga, Fiestas Patrias y Semana de la Libertad Americana)	++
Demanda por atractivos naturales y arqueológicos	++

#### **4.7.3 Estrategia, estructura y rivalidad del sector**

Aspecto medular para lograr la visión del sector turismo en el 2010 es contar con un plan de desarrollo turístico que establezca objetivos claros, exprese la importancia de brindar servicios de calidad y considere la promoción de nuevos productos turísticos. En cuanto a este último aspecto, Internet se vislumbra como uno de los principales canales de difusión de información a fin de posicionar Ayacucho como destino turístico.

Sin embargo, hay clara conciencia de que la competitividad de Ayacucho pasa por el trabajo concertado de instituciones eficientes y promotoras. La generación de líderes, el repotenciamiento de los gremios turísticos y la creación de una cámara de turismo permitirán contar con un sector privado proactivo y promotor de la actividad turística.

#### **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR**

Plan de desarrollo turístico con objetivos claros y conciencia de servicio al cliente + +  
Promoción de nuevos productos turísticos + +  
Difusión del turismo a través de Internet + +  
Existencia de una cámara de turismo + +  
Generación de líderes y repotenciamiento de los gremios + +

#### **4.7.4 Industrias relacionadas y de apoyo**

Las industrias de apoyo a la actividad turística no pueden ser ajenas al proceso de desarrollo del sector y de búsqueda de competitividad. Por ejemplo, se aspira a contar con un sector artesanal orientado a satisfacer las demandas de los turistas con productos de gran calidad; se espera que se incremente el número de centros de entretenimiento y diversión y de establecimientos de servicios diversos (casas de fotografía, locales que vendan productos de la zona, cabinas telefónicas y de oficinas y buzones de correos, centros de salud que brinden atención esmerada a los turistas) y, sobre todo, se pretende contar con infraestructura y ser idos financieros suficientes, es decir, oficinas de bancos y ampliación de sus servicios, especialmente cajeros automáticos y aceptación difundida de tarjeta de crédito y de viajero. Asimismo, se espera una normatividad que asegure protección de los turistas.

#### **INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO**

Desarrollo de centros de esparcimiento de calidad internacional + +  
Desarrollo de servicios complementarios ( ' banca) + +  
Servicios de seguros de salud para el sector turismo + +  
Museos modernos y cómodos + +  
Contexto normativo de protección a los turistas + +  
Currículo educativo con cursos de turismo y conciencia turística + +  
Galerías artesanales + +  
Artesanía industrializada + +

#### **4.7.5 Gobierno**

En cuanto a la orientación del gobierno, para el año 2010 se aguarda un Estado capaz de mantener la estabilidad política y económica del país y de adoptar las medidas que propicien el desarrollo empresarial de la región, la mejora de los niveles de vida de la población y un clima de seguridad ciudadana. Igualmente, en armonía con la visión de ser una región plenamente integrada, se espera que la política de transporte favorezca el rápido acceso de personas y mercaderías hacia el departamento de Ayacucho. Para el logro de todo ello, se confía en tener autoridades capacitadas y comprometidas con el bien común.

**GOBIERNO**

**Gobierno central**

Estabilidad en la política del gobierno + +  
Gobierno facilita un entorno macroeconómico favorable para el desarrollo empresarial en la región + +  
Seguridad ciudadana + +  
Política integral de desarrollo socioeconómico orientada a mejorar los niveles de vida de la población + +  
Autoridades capacitadas + +  
Integración vial plena + +

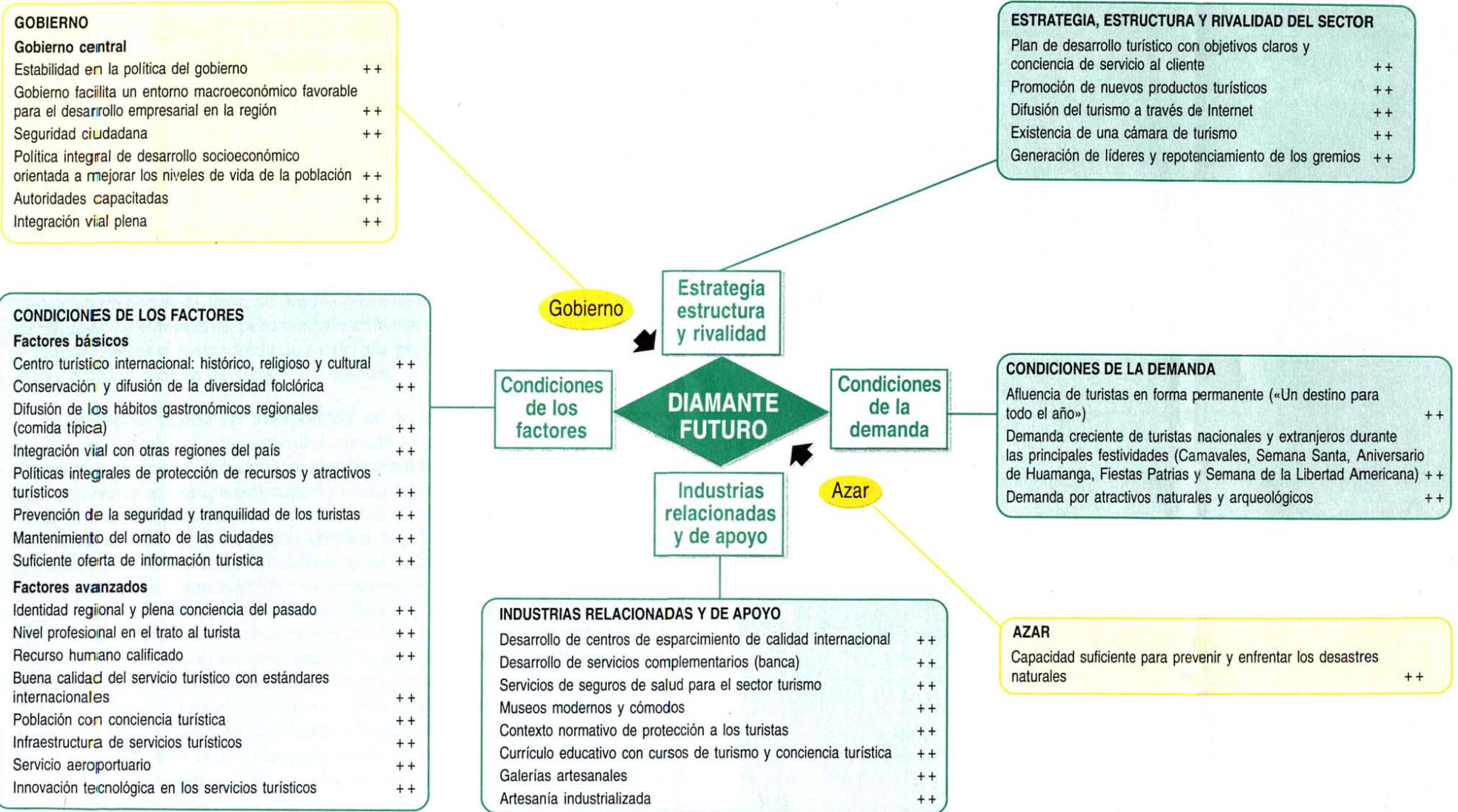
**4.7.6 Azar**

Tal como se anotó en el caso del diamante actual, lo que podría perjudicar al sector turismo sería la ocurrencia de desastres naturales. Se confía que en el 2010 se hayan desarrollado mecanismos eficientes para prevenir y hacer frente a sismos, inundaciones o cualquier otro tipo de fenómeno natural que resultara dañino para la región.

**AZAR**

Capacidad suficiente para prevenir y enfrentar los desastres naturales + +

## Ayacucho: Diamante de competitividad del sector turismo (2010)



## V

## COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA ARTESANÍA: MANOS CREATIVAS

Ayacucho es famoso por sus bellos objetos de piedra de Huamanga, su fina textilería, sus iglesias de cerámica, su platería. Su capital, Huamanga, ha recibido el título de «Capital de la Artesanía Peruana». Expresión de una rica y vasta cultura ancestral, llena de simbología, este trabajo goza de la admiración de peruanos y extranjeros, pero también enfrenta una serie de limitaciones que le impiden llegar al mercado de un modo que pueda convertirse en una verdadera actividad motora del desarrollo regional.

La artesanía puede ser interpretada desde muchos aspectos de la vida social y económica. Como actividad cultural, es expresión de las costumbres ancestrales de los pueblos, que se mantienen a través de generaciones, pero que reviven y se enriquecen cuando encuentran nuevos mercados y hasta llegan a transformarse. Como actividad económica, es sumamente intensiva en mano de obra y, dado que el empleo es prioritario para el grueso de la población, es considerada como una opción ocupacional que, siendo en algunos casos una mera actividad de supervivencia, puede convertirse en un negocio próspero que permita la acumulación y, por lo tanto, la mejora de la calidad de vida de las familias artesanas. Para ello es necesario superar las debilidades o limitaciones inherentes a la producción y comercialización de los productos, proyectar una imagen de innovación y desarrollar nuevos productos de calidad para el mercado mundial. Desde el punto de vista del desarrollo, ambas, la perspectiva cultural y la perspectiva económica, son complementarias y éste es el enfoque que adopta el presente trabajo. Paralelamente a estos procesos, debe impulsarse la formación de modernas empresas artesanales competitivas, asumiendo una cultura de espíritu empresarial.

### 5.1. Creación de valor y artesanía

#### 5.1.1 Los recursos

De las más de 30 expresiones diferentes de arte popular en Ayacucho, quizá la más conocida es el retablo, pequeño cajón de imaginería hecho de madera con revestimiento y figuras de harina de papa y yeso, pintadas de vistosos colores, que representa escenas de la vida cotidiana, estampas o alegorías religiosas, como el Nacimiento de Jesús o el Yawar Fiesta, y cuyo antecedente histórico es el cajón de San Marcos de la época colonial.

Los tallados en piedra de Huamanga (alabastro) con motivos religiosos o populares, como fiestas, iglesias, «huevitos» con nacimientos en su interior, son otra de las

expresiones de los artesanos de esta región. Igualmente goza de fama la textilera, por sus diseños y originalidad.

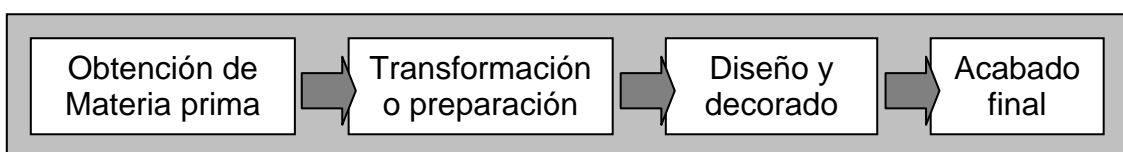
La creatividad de la región se plasma también en la cerería (trabajo en cera), con la cual se representan ángeles, mazorcas, aves, flores y hojas; en los mates burilados, con pirograbados de la vida cotidiana, sucesos históricos y fiestas religiosas; en la filigrana en plata y hojalatería; en la talabartería (repujado en cuero), y peletería; y en la cerámica, famosa por los «toritos» y las «iglesias de techo» de Quinua, que simbolizan la abundancia y la protección.

### 5.1.2 El proceso productivo

Una obra de artesanía, sea cerámica, tejido, retablo u otra es el resultado de un trabajo creativo que responde tanto a un impulso estético como a un propósito decorativo-ornamental o utilitario. Esta doble motivación se pone de manifiesto a lo largo de las diferentes etapas del proceso productivo: obtención de materia prima, transformación, modo de producción, diseño, decorado, y acabado final.

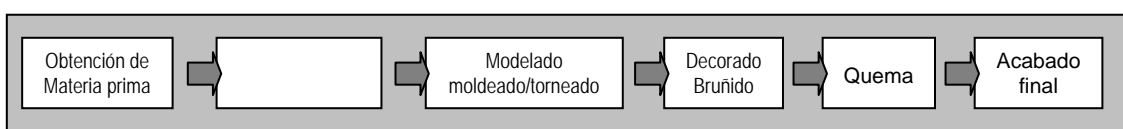
Cada línea artesanal cumple un proceso productivo particular que la diferencia o la asemeja a las demás de acuerdo con la materia prima utilizada. A su vez, cada fase del proceso productivo constituye un proceso en sí mismo que debe ser debidamente completado para asegurar la calidad del producto.

#### Proceso productivo artesanal



En el proceso productivo específico de los artículos de cerámica, «la quema» cumple una función preponderante. Los artesanos ayacuchanos utilizan generalmente hornos de adobe y emplean leña para «cocer» los productos; allí todos los materiales («engobes»<sup>1</sup> o «tierras de color»<sup>2</sup>) se transforman por acción del calor, con temperaturas de hasta 650° C, que fija para siempre las fases del proceso.

#### Proceso productivo en cerámica



<sup>1</sup> Es la arcilla que mezclada con agua y otros elementos toma una forma plástica que se endurece permanentemente cuando se contrae por acción del calor. También se refiere a la combinación de tierras naturales con insumos naturales o pigmentos, que le da color a las piezas.

<sup>2</sup> La arcilla está constituida por agregados de silicatos hidratados de aluminio. Toma diversos colores según las impurezas que contenga; cuando es pura es de color blanco.

En cuanto a la obtención de materia prima, se distinguen dos modalidades:

a) Por acción propia, como es usual en los trabajos de cerámica y de piedra de Huamanga, en la que el artesano mismo efectúa el recojo y la extracción de la materia prima desde las canteras o minas.

b) Por servicio de terceros, cuando el artesano compra la materia prima esencial para su trabajo; usual en el caso de los retablistas.

Es importante notar que esta etapa del proceso productivo no agrega valor en sí. Por el contrario, con frecuencia el artesano que busca su propio material incurre en ineficiencias que extiende a todo el proceso y afectan los costos y la calidad del producto.

En la etapa de transformación o preparación, el artesano aplica sus propias técnicas, generalmente tradicionales, y pone en juego su habilidad. En el caso de la cerámica, es cuando crea el producto, torneándolo a partir de una idea o un diseño, y cuando define el uso que le dará, si será decorativo o funcional, ornamental o utilitario. El diseño puede ser propio o adaptado de terceros y puede resultar en un ejemplar único o en artículos fabricados en serie.

Respecto de la etapa de diseño y decorado, en principio, ésta dependerá del criterio que prime en la intención del productor, ya que el objeto puede ser más decorativo que utilitario o viceversa. Clave en la orientación que se le dé al producto artesanal es el conocimiento de las tendencias del mercado, es decir, de los gustos o preferencias del cliente. Por lo general, el artesano no tiene acceso a esta información o no la toma en cuenta, ya que ve al mercado como un bloque homogéneo, desde una visión desintegrada y poco competitiva. En esta fase, el productor se guía por la demanda local y por algunas informaciones que obtiene de manera esporádica e introduce cambios en sus productos, pero no con la nitidez que requiere un mercado más exigente. Un desarrollo posterior permitirá al artesano dirigirse a nichos de mercado específicos.

Por último, la etapa del acabado final destaca en el producto las características y calidad obtenidas en cada fase del proceso y le imprime el «toque final». Entre los diversos tipos de acabado final están los encerados, que consisten en cubrir con una ligera capa de cera los entarimados, muebles y lienzos para hacerlos impermeables; los barnizados, con que se da lustre a los productos y se los preserva de la acción de la atmósfera, el polvo y otros agentes dañinos; los pulidos, con que se alisa, se da tersura y lustre a los productos; los bruñidos, con que se da brillo a los metales y piedra; los ahumados, con que se da tonos plomizos a la cerámica. Si bien para algunos autores esta etapa también incluye el envase y el embalaje de los productos, para otros estas acciones forman parte de la venta y el marketing de los mismos.

**Tipos de acabados por línea artesanal**

	Cerámica	Textilería	Piedra	Retablos	Hojalata
Pulido	X		X	X	X
Bruñido			X		X
Encerado	X	X		X	
Ahumado	X				
Barnizado				X	

Al respecto, conviene señalar que el artesano ayacuchano no logra diferenciar a sus potenciales clientes y elabora un producto igual para todos los mercados. No diversifica y, más aún, confunde el mercado externo con un mercado de «souvenir» o turístico, que usualmente no exige mayor valor agregado a los productos -pues busca sólo conservar el recuerdo-. En el caso de la cerámica, por ejemplo, el mercado local busca algo práctico, que resista el uso diario (impermeabilidad y resistencia al calor), mientras el mercado externo exige calidad, resistencia y variedad en acabados y diseños.

### 5.1.3 Principales líneas y tendencias actuales

En lo que respecta a la piedra de Huamanga, un conglomerado «mixto» de consumidores se inclina por objetos funcionales, tales como tarjeteros, cofres, pisapapeles, candelabros y jaboneras. Las esculturas, muchas de temas religiosos y aquellas con filetes de pinturas policromadas -con las cuales talentosos artesanos tradicionales marcaron toda una escuela en Ayacucho-, son usualmente hechas a pedido. Sin embargo, frente al alabastro español e italiano, la piedra de Huamanga aún no se acerca a los estándares de calidad que le exige la demanda, sobre todo en cuanto a modalidad de producción, diversidad de diseños y precios. Ante esta situación, en los últimos dos años ha surgido una corriente que ha logrado modificar productos en piedra, simplificándolos y dándoles un acabado más fino, susceptible de poder competir con mejores resultados.

Los retablos son más cotizados en el mercado nacional o por quienes gustan de piezas con conceptos tradicionales. Suelen ser de una gran diversidad de tamaños y plasmar temas costumbristas: cosechas, fiestas, carnavales, peleas de gallos, danzas ayacuchanas, corridas de toros, cortamontes, matrimonios, la caza del cóndor, nacimientos y otros temas religiosos, como andas de la Semana Santa con cenefas y ceras. Los retablos artísticos de gran formato, donde aparecen motivos o «fábulas» andinas, con aplicaciones de maíces en cerería y flores de hojalata, son ahora pocos y adquiridos por museos y coleccionistas. Sin embargo, cabe resaltar que seis meses antes de la Semana Santa las familias artesanas en cerería elaboran todos los detalles de flores y mazorcas que se colocarán en los altares de las andas que salen en procesión.

En cuanto a los textiles, los más difundidos son los tapices de estilo costumbrista, aquellos inspirados en la mitología andina, o funcionales, como pasadizos, cojines e individuales. Las innovaciones actuales van desde los tipos de lana utilizada hasta las técnicas de teñido, pasando por variedad de diseños y colores. El carmín de la cochinilla ha permitido obtener gamas de tonos rosados, púrpuras y rojos que se combinan con colores pasteles, pardos, grises y tonos «ecológicos»; ello en atención a un segmento de mercado. La mayoría de artesanos sigue elaborando diseños de tipo Huari, Inca, Nasca y Paracas, pero cada tejedor imprime a sus productos su sello personal.

En el caso de la cerámica, la lista de objetos es enorme; los más demandados son platos, vasijas, jarrones, floreros, sahumeros, portapapiceros, entre otros. También destacan aquellos con fines decorativos, como iglesias pequeñas, «chismosas», músicos, campesinos y escenas religiosas -por ejemplo, la última Cena-. Sin embargo, se necesita ofrecer nuevos diseños y usos adicionales. En cuanto a la comercialización, ésta es variada, algunas veces se suele utilizar intermediarios, pero los artesanos también distribuyen sus productos personalmente en tiendas de artesanía, tanto en Ayacucho como en Lima, o los comercializan a través de empresas que se trasladan a la zona.

Una línea que llama la atención por la creatividad que encierra es el trabajo en hojalata, con la que desde tiempo atrás se hacen figuras como candelabros y máscaras de imaginaria. Eran de hojalata también las cruces que antiguamente se ponían en los techos de las casas para «cuidar» o «proteger» a sus ocupantes.

Sin embargo, con esta riqueza de productos, la artesanía tradicional ayacuchana ha dejado de ser competitiva en el mercado internacional y parece reservarse sólo para aquellos nichos de mercado constituidos por los coleccionistas o los museos. Las tendencias actuales del mercado de productos «hechos a mano» favorecen productos más sencillos y de menos contenido étnico.

La artesanía tradicional ha experimentado periodos de auge en los mercados externos, cuando bastaba que los productos presentaran características propias de determinada región para que fueran prontamente aceptados por el público, Tal boom provocó también la saturación del mercado y la pérdida de calidad de los productos. Por otro lado, la presencia en los mercados internacionales de productos masivos asiáticos, que ingresan con una estrategia de costos bajos, obliga a países como el Perú a identificar los mercados potenciales para su artesanía y a conocer sus preferencias. En efecto, mientras algunos consumidores desean artesanía de estilos tradicionales, otros se inclinan por diseños contemporáneos.

A todas luces, el mercado y sus tendencias serán los elementos que generarán los cambios en las diferentes líneas. Pero es también un reto para el artesano ir planteando al mercado, permanentemente, nuevas propuestas. Así, los nuevos productos serán más que una imposición o exigencia del mercado, una consecuencia del diálogo entre los integrantes de la cadena de distribución, desde el productor hasta el consumidor.

La innovación en los diseños y el cambio en la modalidad de producción se convierten en necesidades ante una demanda cuyas exigencias no atañen tan sólo al producto final, sino también al tratamiento de los insumos, a la tecnología empleada y a los precios.

En el mercado internacional se observa una tendencia hacia lo natural y lo ecológico y la preferencia por la armonía en conceptos sencillos; entre otros los de corte contemporáneo, geométrico, estilo «country», Zen u oriental, cada uno de los cuales marca pautas muy particulares para el desarrollo de diversos productos en las diferentes líneas. Estas tendencias varían de año en año y de estación en estación, sobre todo si se trata de consumidores de Estados Unidos, que están en cambio permanente. El reto para el artesano es diseñar productos en la dinámica de la tendencia que le exige un mercado cada vez más globalizado, al mismo tiempo que se capacita, mejora sus técnicas, realiza los cambios necesarios y moderniza los procesos productivos.

## **5.2 Diamante actual del sector artesanal (2000)**

### **5.2.1 Condiciones de los factores**

#### *Factores básicos*

##### **a) Las materias primas**

Cochinilla para los tintes naturales, extraída de la planta de la tuna; piedra de Huamanga, de las distintas minas, en tonos grises, blancos, rosados, pardos; lanas, que se van a convertir en mantas, alfombras, tapices, son algunas de las materias o sustancias que los artesanos ayacuchanos convierten en productos mediante un proceso de transformación específico.

Las arcillas, tierras naturales de color, que se emplean en la producción de cerámica, se encuentran en cantidades suficientes en la zona; algunos de los principales yacimientos de calcáreos, o minerales no metálicos, están ubicados en San Miguel, Huanta, Tantarniyoc, Cementerio, Moya, Suso, Puzolana. Sin embargo, la obtención de estas materias no se hace en las mejores condiciones; de acuerdo con la tradición, los artesanos, pequeños productores o distribuidores siguen un proceso de extracción manual poco adecuado, con equipos elementales que hacen que esta parte del proceso sea una labor complicada y costosa; tampoco se cuenta con redes viales que faciliten el acceso a los centros de materias primas ni se emplea maquinaria apropiada para el tratamiento o proceso de las mismas. Sin embargo, en la zona se están ejecutando proyectos de cooperación técnica que incluyen la introducción de tecnología intermedia, con resultados muy favorables para la población artesanal.

##### **b) Manos creativas**

El conocimiento transmitido de generación en generación, la habilidad adquirida y el talento artístico se conjugan en el recurso más valioso para el desarrollo de la artesanía: la mano de obra. El artesano ayacuchano está en capacidad de producir objetos hermosos con gran delicadeza y variedad de ornamentos y detalles. No obstante, justamente la importancia que el artesano da a los adornos, porque considera que así su producto tiene más valor, le impide alcanzar mayor productividad. Quizá los artesanos debieran analizar cómo conciliar innovación y productividad para hacer más competitiva su actividad.

##### **c) Tecnología y equipos: desarrollo elemental**

Las técnicas y modalidades de producción obedecen aún a conocimientos tradicionales; son pocos los esfuerzos orientados a incorporar técnicas o equipos modernos que, sin duda, tendrían gran impacto sobre la mejora de la calidad del producto y sobre la productividad. Se espera que el legado histórico relativo a las técnicas originales se conserve, pero que éstas desarrollen complementariedad con técnicas modernas de modo de enriquecer los productos y ampliar la oferta.

Los equipos con los que trabajan los artesanos son, por lo general, rústicos. En el caso de la cerámica, por ejemplo, la mayoría emplea hornos de adobe alimentados con

leña; con frecuencia, debido a la escasez de recursos, «queman» los productos con «chamizo» (hojas y ramas).

Asimismo, las herramientas que utilizan son confeccionadas por ellos mismos, aunque la mayoría es consciente de que una herramienta adecuada favorece al buen acabado de la producción: telares en textiles, estecas<sup>3</sup> en cerámica, gubias o cinceles en piedra de Huamanga, el artesano de hoy sabe que necesita de ellas como requisito indispensable para su labor.

Al no existir aún una demanda por tecnología apropiada, como maquinaria y equipo especializado para la preparación y transformación, la calidad de la energía y el agua también constituyen factores importantes. En el caso de Ayacucho se vuelven limitantes, dado que su empleo se encuentra restringido y son esencialmente de uso doméstico; sin embargo, la calidad de energía y agua tiene incidencia directa en los productos. El artesano no llega a esclarecer las verdaderas razones o motivos de las «equivocaciones» que comete durante su trabajo.

## Factores avanzados

### d) Capacitación y asistencia técnica

Diversas experiencias de capacitación se desarrollaron en el pasado para apoyar el adiestramiento de los artesanos, orientar las habilidades de éstos y mejorar los métodos de producción. Muchos de estos esfuerzos, sin embargo, no llegaron a ser aplicados o se desperdiciaron porque no se propició suficientemente el nexo con la demanda ni surgió una real exigencia del mercado mismo.

A esto se sumó, en décadas no muy lejanas, la migración de los artesanos desde sus centros de producción hacia zonas que ofrecieran mayor seguridad. Así, estas experiencias se convirtieron en espacios vacíos, sin organización ni unidad, lo que perjudicó al artesano, que tiene una necesidad real y no la satisface.

#### CONDICIONES DE LOS FACTORES

##### Factores básicos

Presencia de materias primas, arcilla: diversas y suficientes +  
 Calidad de materias primas + -  
 Acceso a colorantes naturales, «ecológicos» como cochinilla + +  
 Utilización de tintes químicos para colores industriales + -  
 Uso inadecuado de materias primas del lugar - -  
 Mano de obra capacitada: habilidad innata +  
 Creatividad ayacuchana expresada en la diversidad de sus manifestaciones culturales y diseños + +  
 Productos tradicionales y repetitivos - -  
 Herramientas manuales elaboradas por los propios artesanos + -  
 Procesamiento de materias primas en forma individual y extracción manual tradicional --  
 Hornos y equipos básicos: tornos a pedal + -  
 Red vial y facilidades de acceso al interior + -  
 Industrialización incipiente de la artesanía --  
 Servicio de agua y energía eléctrica + -

##### Factores avanzados

Centros de capacitación y asistencia técnica sin visión de mercado -  
 Formas y diseño de motivos tradicionales -  
 Centro de información artesanal -

<sup>3</sup> Son herramientas de madera que se utilizan para afinar los detalles de una pieza.

### 5.2.2 Industrias relacionadas y de apoyo

Ayacucho es una de las regiones que mayor ayuda internacional ha venido recibiendo en los últimos años; la cual ha sido estimada en un tercio de la recibida por todo el país. En años anteriores, la ayuda estuvo enfocada a la satisfacción de las necesidades básicas de la población, con un criterio paternalista, pero en la actualidad se ha diversificado hacia estrategias orientadas al desarrollo de capacidades y habilidades en la población participante, pero aún de manera desarticulada. Como señala Fernando Cilloniz: «El asistencialismo por sí solo no alivia la pobreza, al contrario, la perpetúa, y en algunos casos, como Ayacucho, inclusive la acentúa»<sup>4</sup>.

Hoy se advierte que el apoyo a los artesanos debe procurar una oferta ordenada que no limite el desarrollo y la capacidad de autogestión de los mismos. Consciente de esta desarticulación, la reciente instaurada Red de Promoción y Desarrollo de la Artesanía Ayacuchana, esfuerzo conjunto del sector privado y público, intenta orientar el desarrollo del sector artesanal a través de un plan estratégico para la región -y planes de acción derivados de éste- cuyo eje sea el logro de la competitividad.

El impulso sostenido a la actividad artesanal requiere del involucramiento del sector privado: prestadores de servicios de apoyo a la producción (centros de insumos, productoras de tintes, carpinterías), empresas comercializadoras o distribuidores, empresas de promoción y publicidad, entre otras, de modo que la nueva inversión se constituya en un elemento dinamizador de la región. En Ayacucho casi no hay actividad económica privada de importancia, y para el desarrollo de este sector es necesario contar con la presencia de empresas privadas interesadas en el mismo.

Particular atención merece la creación de centros de investigación relacionados con la artesanía o los productos «hechos a mano». La función de éstos debe ser promover la alta calidad de los productos y colecciones con diseños y colores que recojan las tendencias del mercado, incentivar la innovación constante y mantener actualizados a los artesanos, a fin de que se encuentren en capacidad de promover sus productos, participar en ferias y exposiciones y estar presentes en los catálogos de importantes cadenas comerciales internacionales.

En cuanto a los servicios de transporte aéreo y terrestre, éstos deben tomar nota del embalaje especializado que requieren los productos artesanales, así como de los términos del flete.

#### **INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO (CLÚSTERS)**

Organismos de apoyo: paternalistas -  
 Oferta de ayuda excesiva y desordenada -  
 Empresas de promoción y marketing + -  
 Ferias y exposiciones -  
 Centros de investigación relacionados con la artesanía y/o productos «hechos a mano»  
 de alta calidad: colores/tendencias/formas -  
 Servicios de apoyo a la producción -  
 Servicios e infraestructura aérea y terrestre + -

<sup>4</sup> Fernando Cilloniz. «Asistencialismo malsano: cómo puede Ayacucho salir de la pobreza». El Comercio, Lima, 3 de mar., de 2001.

### 5.2.3 Condiciones de la demanda

#### a) Demanda local

Debido al bajo poder adquisitivo de la región y al desempleo, entre otros factores, la demanda local es relativamente baja.

La mayor parte de la demanda local proviene de los turistas (97% nacionales y 3% extranjeros) y cobra auge durante las festividades más conocidas. Para la mayoría de estos compradores, el producto artesanal cubre la necesidad de conservar un recuerdo o un souvenir de la región; por ello no se le exige mucha calidad ni que satisfaga determinado uso o función. El turista acepta diseños y formas tradicionales que le recuerden el lugar, sin considerar, necesariamente, que el producto adquirido pueda tener otros fines.

#### b) Demanda externa

En los mercados externos hay gran demanda por productos «hechos a mano», de buena calidad y de diseños innovadores que respondan a las necesidades y gustos de los clientes. Sin embargo, esta demanda aún no puede ser atendida por los artesanos locales, debido a varios factores; entre ellos, desorden en los conceptos y definiciones de los productos y poca calidad del producto final, lo que, a su vez, se origina en la deficiente infraestructura de los talleres y en la casi nula tecnología de los equipos.

En los últimos tiempos, no obstante, por influencia de las tendencias globales, ha nacido cierto interés en algunos sectores por la elaboración de productos «hechos a mano» con un corte innovador, de modo que puedan ser dirigidos a los mercados de decoración con sesgo funcional y donde están ubicados los principales productores mundiales de decoración artesanal-manufacturera.

Por otro lado, cabe destacar la labor de algunos proyectos de desarrollo dedicados a la generación de empleo y a la lucha contra la pobreza, como el Programa de Artesanía del Convenio Adex-AID/MSP, que -de acuerdo con su estrategia- ha logrado articular la producción con la demanda a fin de generar una oferta exportable que toma en cuenta los requerimientos de calidad e innovación en los diseños. Se trata de un proyecto de asistencia técnica con visión de mercado, que se convierte en el nexo entre los artesanos y las empresas exportadoras, asociadas en el Instituto Peruano de Artesanía, Inpart, y que recién ha ingresado a la zona con una estrategia de interrelacionar al productor con la empresa privada.

#### CONDICIONES DE LA DEMANDA

##### **Demanda local**

Bajo poder adquisitivo regional y desempleo -

Exigencia de calidad de productos + -

Mercado turístico: souvenir o recuerdos + -

##### **Demanda externa**

Demanda externa exigente +

Demanda por productos artesanales «hechos a mano» + +

## 5.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad del sector

### *Estrategia y estructura del sector*

#### **a) La comercialización**

La comercialización suele ser directa o a través de intermediarios. A fines de la década de los 80, debido al despoblamiento de la región y a que muchos talentosos artesanos migraron hacia las ciudades, todo un movimiento de exportadores se vio obligado a reducir sus volúmenes de operación en Ayacucho.

Actualmente, el único canal de comercialización en la zona son intermediarios que colocan los productos en tiendas de la capital, a través de pedidos o compras directas. En el mismo Ayacucho, los productores abastecen a los comerciantes de artesanías, quienes ofertan las piezas a los turistas.

#### **b) Los talleres artesanales**

El 85% de los talleres están constituidos por unidades familiares productivas, donde rige la ley del parentesco. El jefe de familia ejerce a la vez el rol de jefe de taller y organiza el trabajo de la esposa y los hijos; todos ellos combinan la actividad artesanal con labores del campo o domésticas.

Sin embargo, esta modalidad de producción está cambiando en los últimos años. Las nuevas generaciones no adoptan, necesariamente, el oficio de los padres y migran a los pequeños poblados, lo que da paso a la contratación de operarios y permite la expansión de los talleres antes familiares. Esta tendencia se observa, mayormente, en las líneas artesanales más ligadas al campo, caso de la cerámica, y en algunos poblados importantes, como Quinua.

Como se mencionó anteriormente, la mayor parte de los talleres dedicados a las diversas líneas muestran similares características: falta de maquinarias, de equipos especializados y de herramientas adecuadas; desorganización en la producción y en la gestión; informalidad y escasos recursos económicos; todo ello dificulta el logro de una mayor competitividad.

#### **c) Estrategias: desarrollo, promoción, publicidad y otras acciones**

En líneas generales, el artesano ayacuchano no suele diferenciar a sus potenciales clientes; desvinculado de los enfoques modernos de los negocios, ignora que la práctica dominante es adecuar la producción a las preferencias de los consumidores y, en consecuencia, elaborar productos distintos según los requerimientos de cada mercado. El artesano ayacuchano, en cambio, elabora un único producto para todos los mercados.

De otro lado, al no distinguir los gustos o preferencias de los diferentes mercados, no oferta al comercializador de manera adecuada sus productos. Asimismo, desaprovecha su participación permanente en ferias, eventos, exposiciones, donde podría obtener mayor número de pedidos si supiera cómo utilizar las herramientas del marketing moderno. Una demanda continua impactaría de manera sostenida sobre la rentabilidad de su unidad productiva.

Si bien diversas organizaciones no gubernamentales, tales como CARE Perú, OXFAM, CEDAP, SER, Tarea, Inpart; e instituciones gubernamentales como Profece<sup>5</sup>, DRITINCI<sup>6</sup>, CTAR-Ayacucho<sup>7</sup>, Programa de Artesanía de Adex-AID/MSP, Municipalidad Provincial de Huamanga, entre otras, desarrollan esfuerzos orientados a fortalecer el sector artesanal, cada una lo hace desde su propia perspectiva y aplicando una estrategia que obedece a objetivos particulares. Aún se espera que se trace una estrategia de desarrollo que responda a un enfoque global y considere al sector artesanal dentro de un proyecto regional. En esta tarea cabe al Estado la responsabilidad de propiciar las condiciones necesarias para superar los obstáculos y promover la acción de las empresas comercializadoras y/o exportadoras ligadas al mercado internacional, que se consideran los ejes impulsores del desarrollo de la actividad artesanal.

Tal como señala Manuel Eguiguren, director del Inpart: «El Perú siempre ha tenido un excelente futuro como país productor y exportador de artesanías, pero siempre nos hemos negado ese futuro. Es tiempo que, por primera vez, trabajemos juntos Estado, sector privado y ONG con el apoyo de la cooperación internacional, para que podamos implementar un efectivo plan de desarrollo de la actividad artesanal»<sup>8</sup>.

### *Rivalidad del sector*

#### **d) Los artesanos: sus modelos mentales**

Este sector es usualmente pasivo, tal vez debido a la ausencia de líderes y a la falta de visión para el desarrollo de un conglomerado artesanal. Son contados los casos de artesanos que tienen conocimiento de otros mercados y realidades, es decir, que han salido de su lugar de origen y, por lo tanto, han adquirido la necesaria visión del mundo para buscar nuevos horizontes. Con los talleres de competitividad regional se está motivando a los artesanos a ampliar sus criterios y a crear el campo propicio para el inicio de los cambios en pos del desarrollo del sector. Los años de violencia que sufrieron sugieren conductas que deben revisarse detenidamente para evaluar el impacto causado y buscar los canales adecuados de apoyo.

El artesano conoce su oficio porque ha aprendido de sus padres y abuelos, pero ese legado ancestral, simbólico, de alto valor cultural, no armoniza, necesariamente, con pautas de carácter profesional que le permitan situarse en un terreno propicio para ser competitivo.

Sin embargo, entre quienes se dedican a la artesanía<sup>9</sup> debe destacarse la identidad cultural y el sentimiento regionalista. Los llamados «maestros» suelen ser personas de edad avanzada que se conducen de acuerdo con los usos de la tradición y prefieren hacerse cargo de todo el proceso productivo antes de favorecer el desarrollo de conglomerados artesanales. Generalmente, se muestran reacios a las innovaciones.

<sup>5</sup> Programa Femenino de Consolidación del Empleo, desarrollado por el Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

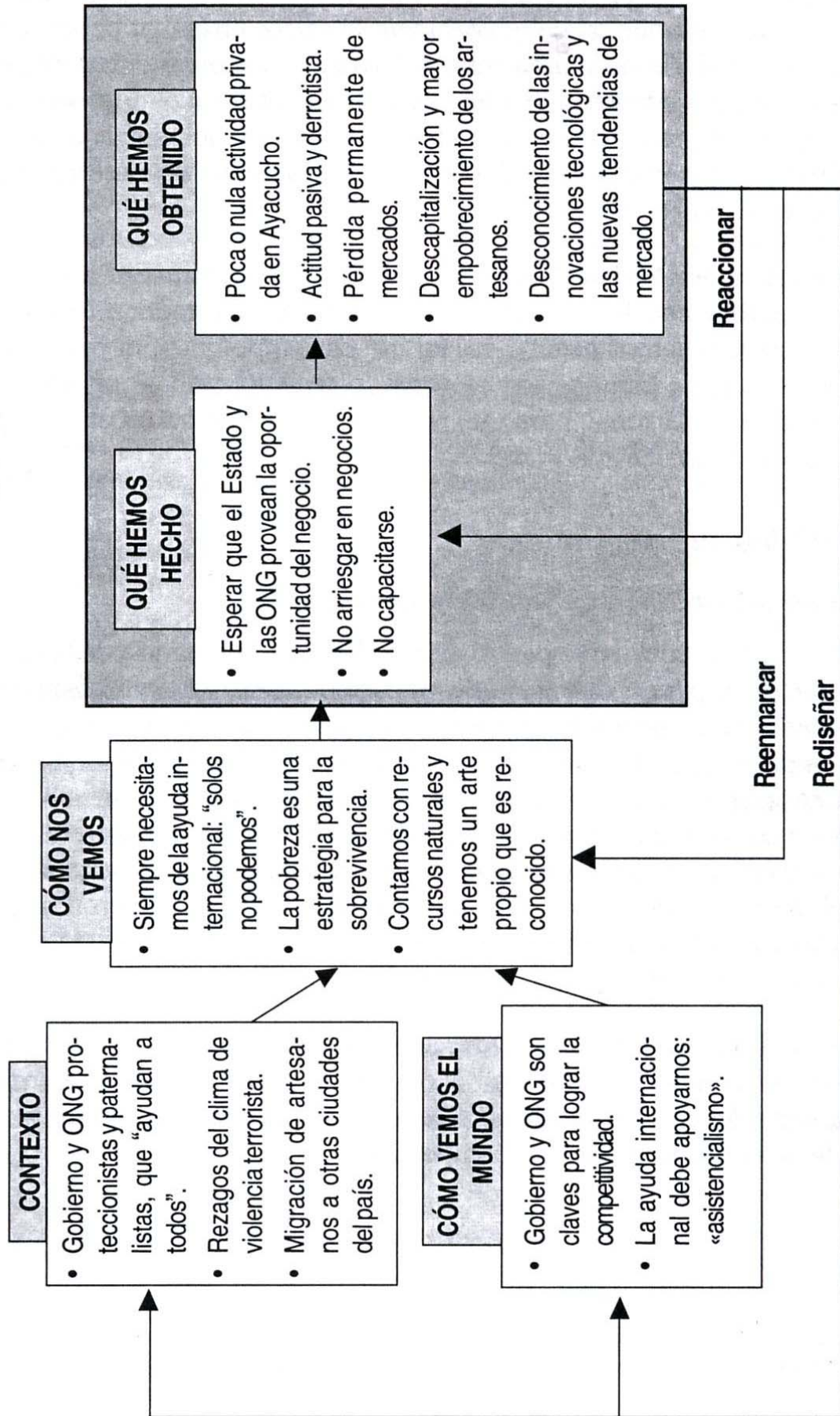
<sup>6</sup> Dirección Regional de Industria, Turismo, Integración y Comercio.

<sup>7</sup> Concejo Transitorio de Administración Regional.

<sup>8</sup> Inpart. Propuestas del sector privado para el Plan Nacional de Artesanía 2001-2005. 2001.

<sup>9</sup> El término artesanía tiene varias acepciones: a) Producción a escala reducida frente a la producción en serie de la industria; b) Producción "manual" de transformación de materias primas; y c) Producción «personalizada» es decir, meticulosa y de garantía.

## Los modelos mentales de los artesanos de las últimas décadas



Adaptado de: Monitor Company. *Construyendo las ventajas competitivas del Perú: los agronegocios*. 1995.

Los artesanos que están dispuestos al cambio son usualmente jóvenes interesados en los nuevos diseños, las innovaciones tecnológicas y la información acerca de las nuevas tendencias del mercado. Son, pues, flexibles y permeables a las exigencias de la competitividad.

### **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR**

#### **Estrategia y estructura**

La estrategia de comercialización es local y se dirige a intermediarios -  
 Organización artesanal básica: taller familiar -  
 Poca capacidad de tecnificación y crédito - +  
 Trabajos tradicionales y repetitivos +  
 Escaso manejo de costos, calidades en materias primas y productos finales, así como técnicas de matizado y coloración con productos naturales, «colores ecológicos» - +  
 Talleres artesanales con equipos y herramientas básicas  
 Producción «hecha a mano» - +  
 Estrategia global del desarrollo artesanal  
 Asistencia técnica con visión de mercado - +  
 Estrategia de promoción y publicidad pasiva o nula –  
 Participación en ferias y exposiciones artesanales +  
 Desconocimiento de los gustos del mercado-

#### **Rivalidad del sector**

Sector empresarial pasivo e individualista -  
 Escasez de líderes artesanales + -  
 Visión limitada del artesano a su contexto local -  
 Identidad cultural y sentimiento regionalista + +  
 Artesanos: capacidad de cambio de cultura +  
 Artesanos: buenos productores pero poca rentabilidad -

Al respecto, es muy ilustrativo el siguiente comentario de un joven artesano participante en el taller de competitividad dedicado a la artesanía: «Hacemos lo mismo que hicieron nuestros padres y los padres de nuestros padres desde el tiempo de los Incas; si no lo modificamos, no llegaremos a ningún lado».

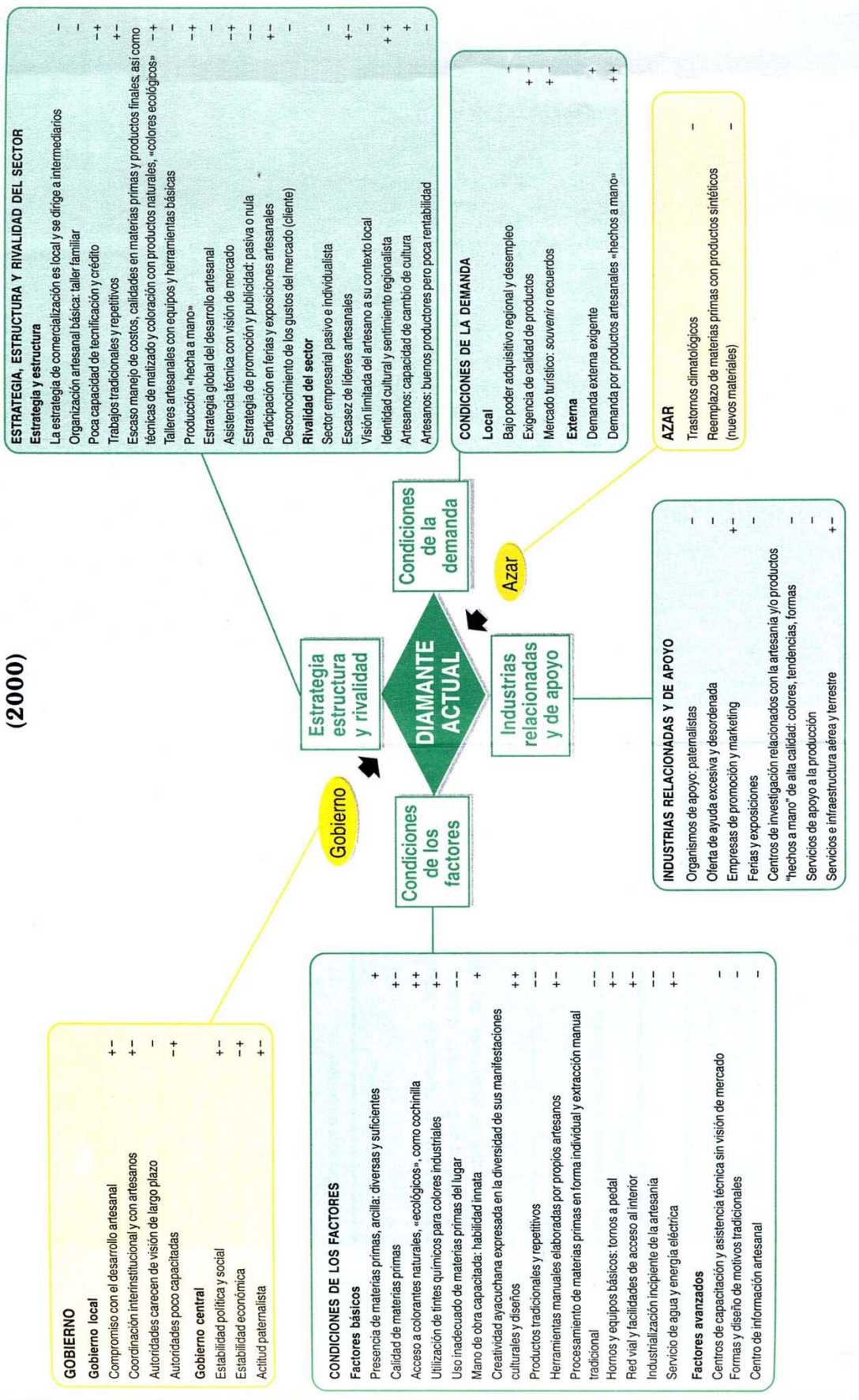
En la actualidad, el artesano está cada vez más consciente de que es necesario un cambio de actitud que reduzca sus barreras mentales, a fin de afirmarse como artífice de su propio desarrollo; en tal sentido, existe la expectativa de que un programa de espíritu empresarial, dentro de un centro de competitividad regional, se convertiría en un vehículo adecuado para canalizar los esfuerzos de esta naturaleza.

## **5.2.5 Gobierno**

### **a) Gobierno central**

Desde la perspectiva del nuevo rol facilitador del Estado, la principal preocupación es el establecimiento de reglas de juego claras y la consecución de la estabilidad política, económica y social. Por otro lado, se está entendiendo que la otrora actitud paternalista del gobierno no trajo los beneficios esperados, no debido a la mayor o menor eficiencia de los programas, sino porque limitó el desarrollo de comportamientos competitivos.

### Ayacucho: Diamante de competitividad del sector artesanal (2000)



Desarrollado por los participantes en el taller de competitividad regional «Posibilidades y retos de la artesanía ayacuchana: análisis de competitividad». (CARE Perú y CENTRUM Católica, agosto de 2000). Síntesis de Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

## b) Gobierno local

El Estado tiene una fuerte y permanente presencia en la región a través de sus diversas instituciones, tales como el CTAR y la DRITINCI, entre otras, las cuales cumplen una serie de actividades a favor de Ayacucho bajo sus objetivos específicos; sin embargo, se requiere de un plan de desarrollo regional e integrador, que oriente el trabajo de estas instituciones hacia un objetivo común, de lo contrario podrían caer en la trampa del cortoplacismo. Un reciente esfuerzo en esta dirección es el que realiza la Municipalidad de Huamanga, que con el apoyo y el trabajo conjunto de diversas instituciones, como CARE, y de especialistas en el tema, están elaborando el Plan Estratégico de Desarrollo de Huamanga, y en el cual la artesanía es considerada uno de los pilares.

Por otro lado es preocupante el continuo cambio de titulares en los cargos directivos, lo cual dificulta las coordinaciones entre las distintas instituciones y los gremios artesanales y es percibido como una falta de compromiso con el desarrollo artesanal.

### **GOBIERNO**

#### **Gobierno central**

Estabilidad política y social + -

Estabilidad económica - +

Actitud paternalista + -

#### **Gobierno local**

Compromiso con el desarrollo artesanal + -

Coordinación interinstitucional y con artesanos + -

Autoridades carecen de visión de largo plazo -

Autoridades poco capacitadas - +

## 5.2.6 Azar

El poblador andino ha sido siempre muy dependiente del clima para el desarrollo de sus actividades; en tal sentido, debe estar a la expectativa de los trastornos climatológicos que se presentan con cierta frecuencia, como el fenómeno El Niño.

### **AZAR**

Trastornos climatológicos -

Reemplazo de materias primas con productos sintéticos  
(nuevos materiales) -

La preocupación respecto a que nuevos materiales o productos sintéticos puedan reemplazar a las materias primas reviste especial importancia; sin embargo, la misma se ve contrarrestada por la actual corriente por lo «natural» y lo «ecológico», favorecida por la tendencia a buscar lo más saludable para el ser humano.

### 5.3 Visión del sector artesanal al 2010

Como uno de los principales resultados del taller de competitividad regional «Posibilidades y retos de la artesanía ayacuchana: análisis de competitividad», los asistentes formularon una visión de lo que desean sea el sector artesanal en el 2010. Ésta se formuló en los siguientes términos:

«Ayacucho es un centro internacional del arte popular. Los nuevos productos «hechos a mano», identificados con rasgos de su cultura, se desarrollan con calidad, competitividad, innovación y con visión empresarial. Las diferentes líneas se combinan de acuerdo con las exigencias de un mercado que le demanda creatividad y actualización permanente. Ayacucho trabaja su desarrollo regional artesanal en forma articulada con sus instituciones., ha logrado captar inversión privada y ha generado la transformación de sus pequeños productores en empresas medianas. Ayacucho es pionero en reconocer el trabajo profesional del artesano, quien goza de una mejor calidad de vida. En Ayacucho, la artesanía es una asignatura de «tradición viva e innovadora» en los programas escolares».

### 5.4 Plan de acción

Con el propósito que la visión propuesta para el sector artesanal sea una realidad en el año 2010, se ha elaborado un plan de acción que contempla cinco aspectos considerados los más importantes y que deben ser potenciados en forma paralela: la organización del sector artesanal; el desarrollo de una adecuada infraestructura física; el desarrollo y capacitación del activo esencial de esta actividad: el capital humano; el marketing, la promoción y las ventas; y la mejora de la gestión en empresas familiares.

#### 5.4.1 Organización del sector

- Crear un centro de competitividad para el desarrollo de la artesanía regional que articule los requerimientos de los pequeños productores e implemente áreas de información, documentación y servicios por cada línea de producto.
- Fortalecer la imagen artesanal de Ayacucho en el ámbito nacional e internacional a través de empresas e instituciones.
- Conformar alianzas empresariales artesanales en materia de producción, servicios y comercialización.
- Crear una asociación de artesanos que coordine actividades con entidades vinculadas con su quehacer, y que acepte el reto de hacer realidad la visión.

#### 5.4.2 Infraestructura

- Establecer alianzas estratégicas con empresas comercializadoras para enfrentar de manera conjunta el reto de la producción y de la comercialización y, a la vez, para que faciliten el acceso a equipos de tecnología intermedia para las pequeñas empresas.

- Instalar galerías y tiendas artesanales teniendo en cuenta los patrones estéticos y culturales de la región, y las tendencias de la modernidad.

### **5.4.3 Capacitación y desarrollo humano**

- Fomentar el cambio de actitud de la población hacia la formación de una verdadera conciencia turística y cultural.
- Promover, ampliar y mejorar los sistemas productivos mediante un programa de asistencia técnica con visión de mercado para lograr competitividad en el mercado internacional y nacional, asegurar la presencia de inversión en la zona, generar empleo y mejorar la calidad de vida de las familias artesanas.
- Desarrollar un programa de mejoramiento del producto tradicional, con énfasis en la calidad de los materiales y en las líneas de corte sencillo, a la vez que se mantiene la singularidad de las manifestaciones culturales.
- Buscar permanente apoyo técnico de acuerdo con las tendencias actuales en métodos de teñido y diseño.
- Capacitar en técnicas y prácticas específicas a cada línea de artesanos.
- Organizar a los productores por especialidad con fines de capacitación y de convocatoria de diseñadores internacionales, para ofrecer productos acordes con las nuevas tendencias del mercado.
- Elaborar y ejecutar un plan operativo de capacitación artesanal permanente, a fin de mejorar el nivel de instrucción de los artesanos.
- Capacitar a los productores en informática, idiomas, aspectos administrativos, contables y en mecanismos de financiamiento.
- Compartir experiencias exitosas de empresarios artesanales.

### **5.4.4 Marketing: promoción y ventas**

- Crear marcas colectivas con sellos de garantía para los diferentes productos.
- Coordinar con instituciones que apoyen la organización de eventos y la participación en ferias y ruedas de negocios.
- Promover los productos a través de revistas especializadas y catálogos de las cadenas de tiendas más importantes de Estados Unidos, Europa y Asia.
- Promover las artesanías ayacuchanas mediante los medios de comunicación e Internet.
- Posicionarse en el mercado internacional mediante el acceso a información actualizada de los mercados, diversificación de los productos, mejora de la calidad, innovación de diseños; es decir, lograr la competitividad.

- Reconocer a los artesanos o gremios artesanales cuya gestión ha logrado efectos sostenidos.

#### **5.4.5 Gestión en empresas familiares**

- Organizar talleres con visión y mentalidad empresarial.
- Establecer la especialización en el trabajo o la división del trabajo.
- Ampliar la capacidad de producción y mejorar la productividad.
- Fomentar micro y pequeñas empresas artesanales integradas en conglomerados empresariales.
- Fomentar la cultura de la innovación, la variedad y el diseño del producto orientado a las exigencias del mercado.
- Equipar los talleres con tecnología intermedia.
- Fomentar microtalleres cuyos productos estén orientados a las exigencias del mercado.
- Fomentar talleres especializados, ya sea en elaboración, comercialización o distribución.
- Organizar programas de gestión empresarial y de eficiencia de la producción.

### **5.5 Diamante futuro del sector artesanal (2010)**

Como resultado de las acciones enumeradas en el acápite anterior y llevadas a cabo para hacer realidad la visión, el diamante del sector artesanal en el 2010 será el que se describe a continuación.

#### **5.5.1 Condiciones de los factores**

##### ***Factores básicos***

Las materias primas e insumos son de buena calidad y se hace común no sólo el uso de tierras de color, sino también de pigmentos o insumos químicos en variedad de colores debidamente catalogados.

Los talleres cuentan con ambientes físicos adecuados para el desarrollo de su actividad productiva y comercializadora, además de estar equipados con tecnología intermedia.

La mano de obra, antes reducida en algunas líneas, está calificada para atender la demanda con productos variados y de elevada calidad.

Se mantiene una red vial en buen estado, que facilita el acceso al interior de la región, y se cuenta con un servicio eficiente y regular de agua y energía, al estar en funcionamiento el proyecto del río Cachi.

### ***Factores avanzados***

La realización de los planes de acción incentiva la creación y puesta en marcha de un instituto tecnológico para el desarrollo de la artesanía, el cual brinda capacitación en el uso de las materias primas, la información y el diseño en función de una artesanía con visión de mercado.

En el caso de los textileros, se generaliza el uso de la fibra industrializada, y el empleo de tintes ecológicos se complementará con tintes químicos, los cuales, debidamente investigados, serán aceptados por el mercado. La elaboración y el proceso de las fibras se efectuará, entonces, con tecnología intermedia, teniendo presente la calidad en el proceso productivo.

#### **CONDICIONES DE LOS FACTORES**

##### **Factores básicos**

Materias primas e insumos de buena calidad +  
 Uso de colorantes naturales y variedad de colores ++  
 Talleres con ambientes físicos adecuados y equipados +  
 Mano de obra calificada y capacitada ++  
 Variedad y calidad de productos ++  
 Red vial y facilidades de acceso al interior +  
 Servicios de agua y energía eléctrica +

##### **Factores avanzados**

Instituto tecnológico de materias primas, capacitación, información y diseño permanente sobre la artesanía con visión de mercado +  
 Centro de abastecimiento de materia prima con estándares de calidad +  
 Uso generalizado de la fibra industrializada +  
 Uso de tintes ecológicos complementados con tintes químicos debidamente investigados +  
 Uso de tecnología intermedia para la elaboración y proceso de las fibras +  
 Técnicas de calidad en el proceso productivo ++

### **5.5.2 Industrias relacionadas y de apoyo (clústers)**

El desarrollo del sector artesanal se complementa con la presencia activa de empresas de promoción y publicidad, centros de abastecimiento de materias primas, insumos y equipos orientados a este sector, todo lo cual hace factible que las instituciones financieras consideren rentable la actividad y, por lo tanto, destinen líneas de crédito a la producción y comercialización de artesanías.

Los organismos de apoyo (ONG), como CARE Perú, cumplen un nuevo rol en el desarrollo de la competitividad. El auge del sector se manifiesta en la organización de ferias y exposiciones en la región. Asimismo, la presencia de los artesanos ayacuchanos en ferias y exposiciones en otros ámbitos es cada vez más frecuente y efectiva. Ellos tienen pleno manejo y control de los términos de su participación, lo que les permite desenvolverse con gran competencia: no sólo asisten a las mismas, sino que recogen la

opinión de los clientes para saber qué diseños les interesan, toman pedidos y se agrupan, si es necesario, para atenderlos con la debida seriedad.

Los servicios e infraestructura aérea y terrestre se encuentran en condiciones de atender satisfactoriamente al sector, principalmente en cuanto al embalaje especializado y al costo de los fletes.

#### **INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO (CLÚSTERS)**

Empresas de promoción y publicidad + +  
Ferias y exposiciones + +  
Existencia de organismos de apoyo: pro competitividad + +  
Instituciones financieras con líneas de crédito a la producción y comercialización de artesanías + +  
Centros de abastecimiento de materias primas, insumos y equipos para el desarrollo artesanal + +  
Servicios e infraestructura aérea y terrestre +

### **5.5.3 Condiciones de la demanda**

#### **a) Demanda local**

La región constituye una fuente de demanda permanente y exige productos de elevada calidad, lo cual ha servido de incentivo para mejorar los procesos y ha permitido que rindan frutos los planes de acción dirigidos a la mejora de las técnicas de elaboración y a la adopción de nuevos diseños y otras innovaciones orientadas al mercado.

Al presentar productos con mejor acabado y variedad de diseños, el artesano ha propiciado que la demanda vaya en aumento y capte el interés de mercados diferentes al turístico, tales como el mercado de decoración funcional.

#### **b) Demanda externa**

El consumidor externo siempre se ha caracterizado por ser exigente, debido a la facilidad con que puede acceder a la información y a productos de todas partes del mundo. El artesano es consciente de ello, por lo que atiende a sus clientes con una oferta diversificada de acuerdo con el *modus vivendi* de cada grupo objetivo, y se dirige a nichos de mercado seleccionados.

La demanda por productos artesanales «hechos a mano» va en aumento, ya que éstos se asocian con conceptos de calidad y utilidad, lo que permite que gocen de gran aceptación. Las artesanías ayacuchanas están presentes en ferias internacionales y ello les ha valido para poder ingresar a las grandes cadenas comerciales, lo que a su vez retroalimenta al artesano respecto a nuevos diseños, colores y otras características.

**CONDICIONES DE LA DEMANDA****Demanda local**

Mediano poder adquisitivo regional +

Exigencia de calidad en productos + +

Demanda permanente + +

Demanda creciente y sostenida de nuevos mercados, además del mercado turístico +

**Demanda externa**

Consumidor exigente y diversificado de acuerdo con su modus vivendi+ +

Demanda por productos artesanales «hechos a mano» + +

Demanda creciente en ferias internacionales +

**5.5.4 Estrategia, estructura y rivalidad del sector*****Estrategia y estructura***

La mayor parte de los artesanos, más del 70%, ha acumulado ingresos suficientes para poder equipar sus talleres con tecnología intermedia, y al tener un patrimonio empresarial y demostrar continuidad en sus ingresos son considerados como sujetos de crédito por las instituciones financieras.

La estrategia global de desarrollo del sector artesanal, presentada en este documento, se ha ido retroalimentando con los avances anuales que se han ido logrando y los aportes de los mismos artesanos. Ello ha facilitado el desarrollo de una cultura competitiva y la elaboración y reformulación de estrategias para conseguir la visión formulada.

La diversidad y la innovación, la elevada calidad, el manejo de materiales (calidad, costo y eficiencia) y la actitud diligente en cuanto a la promoción y publicidad, han permitido a los productos artesanales posicionarse en el mercado internacional. La artesanía ayacuchana ha alcanzado calidad de exportación, con sello de calidad y marca propia.

***Rivalidad del sector***

El sector empresarial es activo y con visión de largo plazo: sus modelos mentales han cambiado. Ahora el artesano es competitivo y está interesado en la capacitación permanente y en la aplicación de nuevas técnicas; ha sido capaz de insertarse en el mercado mundial, favorecido por la presencia de líderes artesanos con cultura competitiva.

**ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR****Estrategia y estructura**

Capacidad de tecnificación y de crédito +  
 Estrategia global de desarrollo artesanal +  
 Estrategia de promoción y publicidad proactiva ++  
 Organización artesanal sólida ++  
 Innovación permanente de productos artesanales +  
 Desarrollo de un programa de mejoramiento del producto tradicional ++  
 Manejo de materiales: calidad, costo, eficiencia +  
 Identificación y conocimiento de potenciales mercados: nichos y segmentos +  
 Manejo de colores ecológicos: cochinilla y nuevos productos +  
 Manejo de tintes químicos para incrementar la gama de colores +  
 Artesanía tecnificada con calidad de exportación ++  
 Producción continua y mayor volumen +

**Rivalidad del sector**

Sector empresarial activo y con visión de largo plazo +  
 Artesanos con capacidad de inserción en el mercado local y mundial +  
 Artesano competitivo y con capacidad de cambio ++  
 Artesano motivado por una capacitación permanente y aplicación de nuevas técnicas ++  
 Presencia de líderes artesanos con cultura empresarial +

**5.5.5 Gobierno****a) Gobierno central**

La estabilidad social y macroeconómica ha facilitado el desarrollo empresarial. Se ha continuado con la política vial de integración de toda la región. El proyecto del río Cachi se encuentra en funcionamiento y proporciona energía y agua permanente a toda la región.

**b) Gobierno local**

La aplicación de una estrategia de desarrollo global en el sector ha facilitado la coordinación interinstitucional y la coordinación entre los artesanos y todas las personas ligadas al sector con las instituciones gubernamentales. Las autoridades cuentan con una visión de futuro respecto al sector artesanal y son capaces de adecuar sus planes para la consecución de ésta.

**GOBIERNO****Gobierno local**

Autoridades capacitadas y con visión de futuro ++  
 Coordinación interinstitucional para el desarrollo del sector artesanal +

**Gobierno central**

Estabilidad social y macroeconómica favorable al desarrollo empresarial +  
 Integración vial plena +

### 5.5.6 Azar

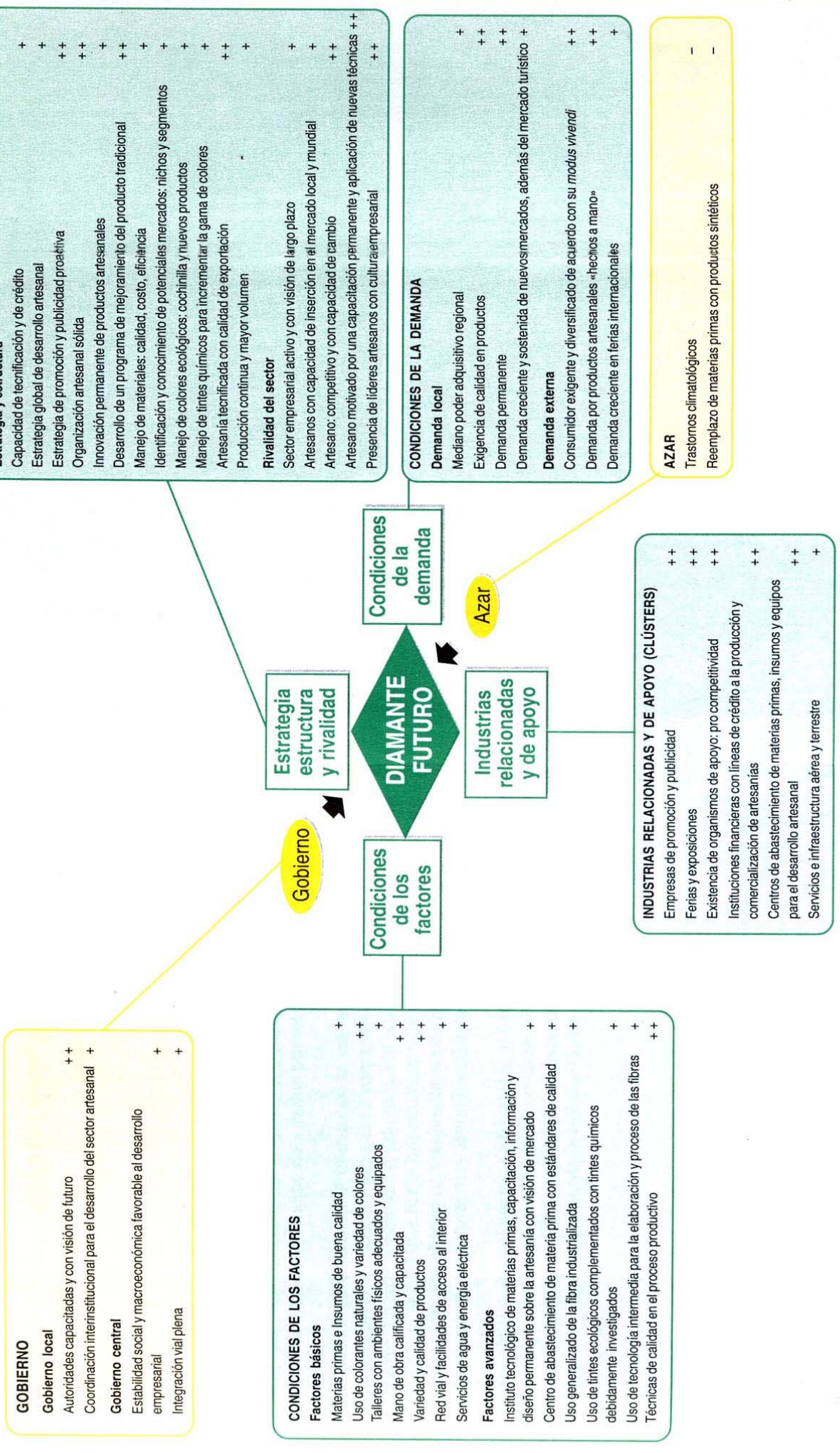
Los trastornos climatológicos producto del fenómeno El Niño son contrarrestados con diversas actividades preventivas, si bien sus efectos siempre son impredecibles. Se han desarrollado nuevos materiales o productos sintéticos, pero que todavía no pueden reemplazar a las materias primas naturales.

**AZAR**

Trastornos climatológicos -

Reemplazo de materias primas con productos sintéticos  
(nuevos materiales) -

# Ayacucho: Diamante de competitividad del sector artesanal (2010)



Desarrollado por los participantes en el taller de competitividad regional «Posibilidades y retos de la artesanía ayacuchoana: análisis de competitividad». (CARE Perú y CENTRUM Católica, agosto de 2000).  
 Síntesis de Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

## VI

# COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA APICULTURA

La apicultura (del latín, *apís*, abeja, y *colere*, cultivo) consiste en la crianza de abejas para beneficio del hombre, actividad en la que se aprovecha la miel, la cera y otros productos elaborados por estos insectos.

Las abejas aparecen en el mundo en la era terciaria. Los pueblos de la antigüedad las consideraron sagradas y como símbolo del trabajo, la pureza y el ahorro. La miel de abeja ha sido utilizada por el hombre desde tiempos prehistóricos; se cree que fue la primera sustancia que usó para endulzar sus alimentos. Hoy, con el auge de los alimentos biológicos, goza de gran reputación como producto natural muy favorable para la conservación de la salud.

En sus inicios, la explotación de las abejas se hacía en forma rudimentaria; introducidas en el nuevo continente, su crianza se generalizó y tecnificó. Las mejoras tecnológicas y los descubrimientos de fines del siglo XIX<sup>1</sup> dieron lugar a un gran progreso de la industria apícola en Europa, Estados Unidos, Canadá y otros países.

### 6.1 Los productos apícolas

La colmena (o panal) está formada por un piso, de una o varias cajas superpuestas<sup>2</sup>, una tapa liviana o «entretapa», y el techo. La colmena comprende dos secciones: i) la cámara de cría o «nido», que es la sección inferior del panal y en la que se encuentran la reina y la cría, y ii) la cámara melaria, que es la sección superior y donde se almacena la miel. Es común encontrar una separación de alambre entre esta cámara o «alza» y el nido, denominada «rejilla», la cual se encuentra calibrada para dejar paso a las abejas pero no a la reina, y de esta manera conservar solamente la miel.

Es en el panal donde las abejas elaboran los más contradictorios productos, desde el reconstituyente más poderoso hasta el veneno más efectivo.

---

<sup>1</sup> Entre 1852 y 1914 se idearon casi todos los métodos modernos de apicultura y gran parte de los equipos que se emplean actualmente. A este período se le conoce en Estados Unidos como la «edad de oro de la apicultura». Entre los principales avances científicos estuvieron los de: Méndez de Torres, español que identificó el verdadero sexo de la reina; el estadounidense Watson, quien practicó por primera vez la inseminación artificial de la abeja; Francisco Huber, naturista suizo (1759-1789) que diseñó las colmenas semimóviles; Lorenzo Langstroth, estadounidense (1873), quien inventó los marcos o cuadros móviles que se usan en la colmena estándar americana; el alemán Mehring (1857), inventor de la cera estampada; el italiano Hrushko (1865), quien diseñó el extractor centrífugo de miel. Langstroth, Meliring y Hrushko forman la trilogía de la apicultura moderna. Fuente: Apicultura. [www.galeon.com/ttukun](http://www.galeon.com/ttukun).

<sup>2</sup> Las cajas pueden ser enteras, llamadas «alzas», o bajas, llamadas «medias alzas».

### 6.1.1 Miel

Como ya se mencionó, la miel de abeja fue la primera sustancia utilizada por el hombre para endulzar sus alimentos, costumbre que se conserva hasta hoy. Este producto alimenticio es elaborado por las abejas melíferas a partir del néctar de las flores y de secreciones o materias azucaradas que recogen de las plantas, las cuales transforman y combinan con sustancias específicas propias, enriqueciéndolas, para luego depositarlas en los panales, donde las dejan madurar.

La miel de abeja es un producto biológico diverso y complejo, compuesto de azúcares, vitaminas, sales minerales y enzimas. Su composición, aspecto, sabor, color, entre otras características, varían mucho en función de las flores de las que proviene, así como de las condiciones en que se desarrolla.

Una serie de factores, internos y externos, influyen en el rendimiento de la producción de miel de abeja<sup>3</sup>. Los factores internos son aquéllos con los que se busca el desarrollo de las abejas durante la época de floración en la región y están relacionados con la calidad de vida en el panal. Entre estos factores son de vital importancia la selección genética de las reinas en función de su productividad y agresividad; la sanidad, es decir, la higiene en el manejo del panal y el control de las enfermedades de las abejas; y las reservas de alimentos, de cera y otros nutrientes que las abejas necesitan para su desarrollo. En síntesis, los factores internos están orientados al desarrollo y cuidado del panal.

Los factores externos se refieren al medio en que se ubica la colmena y al manejo de las abejas durante la extracción. Entre ellos destaca la calidad de la flora apícola, en especial su magnitud y composición. El medio ambiente también juega un papel fundamental, aunque no preponderante, en lo referente a temperatura, humedad relativa, horas de sol y agua. Por último, los equipos utilizados para la extracción de la miel constituyen un elemento principal, ya que no debe maltratarse a las abejas ni contaminarse la miel en esa etapa del proceso productivo.

#### **Factores que influyen en el rendimiento de la producción de miel de abeja**

<b>Factores internos</b>	<b>Factores externos</b>
Selección genética de la reina. Sanidad y control de enfermedades. Reservas en el panal: alimenticias, cera, etc.	Magnitud de la flora apícola. Medio ambiente. Equipos utilizados para extraer la miel.

### 6.1.2 Polen

El polen es el elemento masculino de la flor. Es un fino polvillo que va del color blanco al negro, aunque generalmente es de tonalidad amarilla o marrón claro. Su sabor es amargo y, en algunos pocos casos, semidulce. En los frutos y legumbres se compone de aproximadamente 90% de agua. Una vez deshidratado, no contiene más de 17% de humedad, con lo cual se impide su enmohecimiento y fermentación.

---

<sup>3</sup> Luis Guillermo Cornejo. «Apicultura práctica en América Latina». *Boletín de Servicios Agrícolas de la FAO*. 1993, N° 105. Citado por Aronés Vilea, Glicería. Miel de abejas: factores limitantes en la producción y desarrollo de oferta exportable, 1999.

El polen se usa en el mercado dietético y de salud, en la apiterapia, por sus propiedades curativas. Es utilizado como reconstituyente intelectual y en casos de depresión, irritabilidad y neurastenia, por la sensación de optimismo y bienestar que origina sus componentes. Asimismo, ayuda a combatir la desnutrición y la anemia y favorece el crecimiento<sup>4</sup>. Destaca también por su alto contenido de componentes como la riboflavina, que ayuda a mejorar la visión; la cistina<sup>5</sup>, que combate la alopecia, deteniendo la caída del cabello; y los ácidos aminados, que aumentan el metabolismo y favorecen el embarazo. También es muy utilizado en cremas de belleza, por su efecto suavizante en la piel, y en medicinas para la próstata, la regulación del intestino y la fortificación del sistema reticular capilar.

El polen se comercializa en tres presentaciones: al natural, mezclado con miel de abeja (10% de polen) y en cápsulas.

### **6.1.3 Propóleo**

El própolis, más conocido como propóleo, es una sustancia resinosa de árboles y arbustos silvestres que las abejas extraen con el fin de sellar herméticamente su colmena e impedir que se forme dentro de ella cualquier tipo de infección. En efecto, las abejas cubren con esta sustancia al animal intruso<sup>6</sup> que desean aislar y provocan con ello una momificación natural. De esta manera evitan que se presenten signos de putrefacción y se propaguen las infecciones.

El própolis es usado desde la antigüedad para la curación de heridas, gracias a sus propiedades antibacterianas, fungostáticas y cicatrizantes. Justamente su acción antimicrobiana, que impide la propagación de las infecciones, ha difundido su uso en el campo veterinario para el tratamiento de heridas, cortes y abscesos en los animales.

Por otro lado, el propóleo también se utiliza en la medicina tradicional para el tratamiento de quemaduras, úlceras externas y eczemas. Recientemente está siendo utilizado como linimento para combatir enfermedades como sinusitis, alergia bacteriana e inflamaciones del oído, nariz y vías respiratorias.

### **6.1.4 Apitoxina**

La apitoxina se encuentra en el veneno de la abeja y es apreciada desde tiempos remotos porque ejerce una acción selectiva sobre el sistema nervioso. Investigaciones posteriores demostraron que las picaduras de abeja o las inyecciones de apitoxina determinan en el organismo humano no solamente una inmunidad al veneno de abeja, sino también a ciertas enfermedades infecciosas. Así, esta sustancia es un remedio curativo y profiláctico excelente que actúa sobre un órgano aislado, una enfermedad determinada o sobre el conjunto del organismo. El veneno introducido en el organismo desencadena inmediatamente una reacción de defensa y, en consecuencia, genera cierta inmunidad frente a diversas enfermedades. Debe mencionarse también que las propiedades profilácticas del suero obtenido a partir de animales de laboratorio o

---

<sup>4</sup> El consumo de polen puede incrementar los glóbulos rojos hasta en 23,5% y la hemoglobina en 18%.

<sup>5</sup> Es un ácido aminado azufrado que aumenta el sistema piloso.

<sup>6</sup> Se denomina intruso al animal muerto (insectos, ratones, etc.) que es demasiado grande para sacar de la colmena.

domésticos inmunizados con veneno de abeja permiten obtener nuevas vacunas y extender la lista de medicamentos biológicos. En el campo de la medicina, su uso se está extendiendo al tratamiento de enfermedades reumáticas y neurálgicas.

### **6.1.5 Cera**

Este producto es elaborado por las abejas para construir las estructuras de la colmena, las celdas donde la reina pone los huevos y los lugares donde se almacena los alimentos. Para producir un kilo de cera, las abejas requieren de 8 a 10 kilos de miel. La cera es un producto muy estable, de lenta oxidación y gran ductilidad; muchas veces las abejas la mezclan con propóleo para endurecer la estructura.

El hombre utiliza diversos métodos para obtener la cera; desde el colado simple hasta el prensado y la centrífuga calentada. Todos ellos consisten, básicamente, en derretir los panales viejos abandonados por las abejas.

La cera tiene diversas aplicaciones. Los propios apicultores la reutilizan para producir láminas de cera estampada que sirven de base para nuevos panales. Se le utiliza también en la fabricación de velas y esculturas; en la industria cosmética, para la fabricación de cremas, ungüentos, lociones, ceras depiladoras y lápices de labios naturales; en la industria farmacéutica, para jabones, pomadas y emplastos medicinales; en la odontología, para placas base; y en la fabricación de materiales de limpieza e impermeabilización de pisos, muebles y otros artículos. Recientemente, es usada en la fabricación de colores, plastilinas y gomas de mascar, entre otros productos.

### **6.1.6 Jalea real**

Esta sustancia, compuesta por vitaminas, glúcidos y prótidos que provocan en las abejas la aparición de los órganos reproductores, es secretada por ellas para alimentar a las reinas y a las futuras reinas.

No es común hallar este producto en las colmenas, dado que sólo se encuentra en las celdas reales y cuando las larvas tienen entre 5 y 6 días de nacidas, por lo cual se obtiene sólo de 1 a 2 gramos por colmena al mes. La producción comercial por colmena varía entre 8 y 10 kilos por cosecha y puede cosecharse cada tres días, de modo que al mes se puede obtener entre 80 y 100 gramos por colmena, para lo cual se utiliza la técnica de transferencia de larvas o «Doolittle». Una vez obtenido, el producto se almacena en envases de vidrio o plástico y a bajas temperaturas.

La jalea real es un alimento con características similares al polen y suele usarse como reconstituyente, pues se le atribuyen propiedades rejuvenecedoras por la presencia en su composición de gamma-globulinas, sustancias que contribuyen a vigorizar las hormonas sexuales. También se utiliza en la medicina, para potenciar la acción de antibióticos, hormonas o vitaminas debido a su contenido de 10-HDA (ácido hidroxidecenoico), compuesto que tiene propiedades antibióticas contra bacterias y hongos. Igualmente, se le usa en el tratamiento de enfermedades cardiovasculares, del tracto gastrointestinal, artritis, colesterol alto e hipertensión arterial.

## Principales productores de miel en el mundo

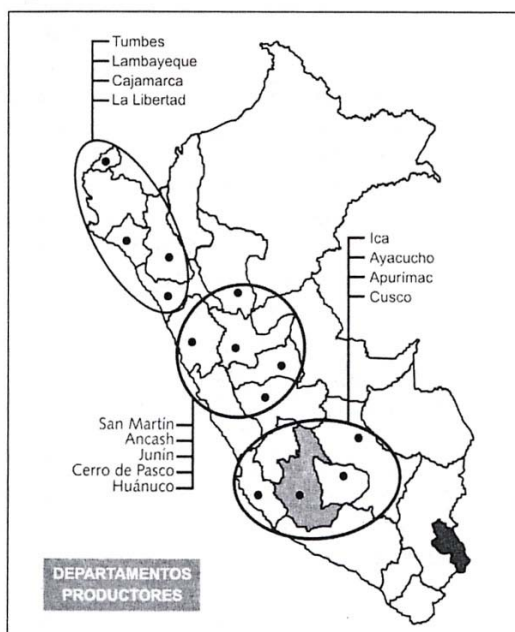
País	Producción (Tm)
China	170,000
EE.UU.	100.000
Argentina	70.000
México	40.000

Fuente: FAO.

### 6.2 La apicultura en el Perú

La apicultura se ha desarrollado a nivel mundial. En la década de los 90, los principales países productores fueron China, Estados Unidos, Argentina y México. Estados Unidos produce, básicamente, para autoconsumo, la producción de China tiene en Japón su principal mercado, mientras Argentina y México se orientan al mercado europeo.

La producción apícola del Perú no es significativa a nivel mundial ni por su volumen ni por su calidad; en tal sentido, es usualmente comercializada en el mercado interno. En 1996 la producción llegó a 1.030 toneladas; al año siguiente, a 850 toneladas; y en 1998 se redujo a alrededor de 470 toneladas debido al fenómeno El Niño, situación que se revirtió en 1999. En el período 1996-1997, la producción del Perú representó apenas el 0,1 % de la producción mundial<sup>7</sup>. En 1999 habían en el país alrededor de 100 mil colmenas, con un rendimiento promedio de 10 kilos por año. Aunque este rendimiento muestra una tendencia creciente, debe considerarse el contexto mundial: en Estados Unidos<sup>8</sup> la producción de una colmena fluctúa entre 32 y 52 kilos por año; y en Argentina y Chile se obtienen rendimientos de entre 30 y 50 kilos anuales. No obstante, es posible alcanzar estos volúmenes de producción en el país, ya que, por ejemplo, hace 50 años se producían en Ica 100 kilos anuales de miel de algarrobo por colmena.



Fuente:  
Ministerio de Agricultura.

<sup>7</sup> Ministerio de Agricultura. Plan Apícola, Subproyecto Ayacucho. Citado por Aronés Vilca, Glicería. Miel de abejas: factores limitantes en la producción y desarrollo de oferta exportable, 1999.

<sup>8</sup> Carlos Gonzáles. «Productos apícolas: potencial exportador». Medio Empresarial. Lima, may., 1999.

En 1994, la apicultura nacional producía entre 800 y 1.000 toneladas métricas de miel de abeja. Desde 1997, la zona norte, principalmente los departamentos de Lambayeque y Piura, aporta el mayor volumen de producción nacional: 600 toneladas (70,6% del total). Del resto del país destacan el departamento de Junín, en el centro, y el departamento de Ica, en el sur. En 1998, y como consecuencia del fenómeno El Niño, la producción de la costa norte fue de sólo 150 toneladas, es decir, disminuyó en 75%; sin embargo, la producción siguió concentrándose en dos polos, en el norte: Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Cajamarca, Amazonas y San Martín, y en el sur: Ica, Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Cusco, Arequipa y Moquegua.

Otro producto importante es la jalea real, cuya producción y consumo en el Perú llegaba sólo a 250 kilos por año en 1990, con una tendencia de crecimiento moderado. Este volumen dista mucho de la producción de Japón, por ejemplo, que ya en 1992 era de 8 toneladas por año y encabezaba el consumo mundial con 300 toneladas anuales, cuando el comercio internacional llegaba a 400 toneladas por año. Es interesante considerar que el mercado de este producto está creciendo y, con ello, las posibilidades de exportación, siempre que se cuente con un volumen exportable constante.

Es una característica de los apicultores peruanos el escaso conocimiento técnico y tecnológico respecto del manejo de sus colmenas, acerca de la selección de reinas mejoradas para una adecuada producción de miel y sobre diagnóstico, control de plagas y enfermedades; todo ello se refleja en la baja producción. Las estadísticas del Ministerio de Agricultura señalan que alrededor del 50% de las colmenas son rústicas y que más del 60% de las colmenas tecnificadas presentan los problemas técnicos antes mencionados.

En los últimos años, la demanda de miel en el Perú ha ido creciendo; se estima que el 70% de los consumidores son niños, adolescentes y menores de 30 años, quienes prefieren este producto por sus propiedades edulcorantes y su condición de alimento saludable<sup>9</sup>.

Sin embargo, el mercado nacional es cada vez más exigente; ahora se solicita a productores y comercializadores mayor calidad, mejor presentación y técnicas de ventas. Gran importancia está adquiriendo el sello de calidad que garantice que el producto cumple determinadas especificaciones técnicas.

Desde 1993, las importaciones de miel de abeja, en una amplia variedad de presentaciones, crecen año tras año, así como el valor FOB de las mismas. En 1998 el precio alcanzó US\$ 2.031 por kilo, lo cual resulta preocupante para los apicultores nacionales, porque se enfrentarían con un precio al consumidor por debajo del precio interno.

En cuanto a las exportaciones de miel, en 1997 se exportaron 57,5 toneladas, el triple del volumen exportado en 1994, y se incrementaron los puntos de destino al sumarse algunos países de Europa y Centroamérica al tradicional mercado de Estados Unidos. La miel exportada proviene, en su mayor parte, de los valles del norte del país, de allí que a causa del fenómeno El Niño que azotó dicha región, en 1998 la producción

---

<sup>9</sup> Datos de la encuesta sobre el consumo de miel en el Perú realizada por la Universidad del Pacífico.

se redujo y, por ende, las exportaciones. A partir de 1999 se ha ingresado a una fase de recuperación de mercados.

### Exportaciones peruanas de miel de abeja, 1994-1997

Año	TM	Montos	Principales destinos
1994	18,0	US\$ 50.000	España y Canadá
1996	21,0	US\$ 40.000	Estados Unidos y España
1997	57,5	US\$ 155.000	Colombia, Costa Rica y España

Fuente: ADEX.

Desde el punto de vista económico, la actividad apícola en el país tiene un gran potencial de desarrollo debido a la conjunción de recursos naturales, factores climáticos y geográficos, flora apícola y una demanda insatisfecha creciente en el mercado nacional. En efecto, la tendencia naturista en la alimentación exige desarrollar una mejor oferta que pueda competir, en calidad y precio, con el producto importado.

### 6.3 La apicultura en Ayacucho

El tamaño del mercado de miel de abeja en Ayacucho se estima en 62 toneladas anuales. Si bien este departamento no es uno de los mayores productores, presenta las condiciones para el despegue futuro de esta actividad.

En 1999 había en Ayacucho 350 apicultores, los que en conjunto poseían 6.151 colmenas y lograban una producción anual de 61,5 toneladas de miel.

Dos tipos de apicultores se encuentran en la zona: los asociados en gremios de productores, la mayoría de los cuales cuenta con asistencia técnica; y los independientes, generalmente productores artesanales cuyas colmenas carecen de manejo técnico adecuado, con el consiguiente déficit de productividad.

La producción está atomizada, dado que el 80% de los apicultores obtiene el 53% del total. Se trata de pequeños productores que cuentan con un promedio de 7 colmenas cada uno, cuyo rendimiento varía entre 12 y 18 kilos por año. Huamanga, que ocupa el segundo lugar en cuanto a número de colmenas, concentra el mayor número de apicultores, con una productividad promedio de sólo 14,17 kilos por colmena. Diferente es el caso de Huanta y Cangallo, las zonas de mayor productividad, donde los apicultores cuentan en promedio con 20 colmenas cada uno y obtienen una productividad de 21,62 kilos y 20,45 kilos por colmena, respectivamente.

Provincia	Número de colmenas	Número de apicultores	Promedio producción kg/colmena/año	Costo de producción colmena/año	Volumen de producción de miel(TM)	Precio S/. May. Min.
Huanta	925	49	22	S/. 130	20,0	13 16
Huamanga	917	131	15	S/. 150	13,0	12 15
La Mar	278	41	17	S/. 150	4,5	10 14
VRAE <sup>10</sup>	751	107	20	S/. 130	15,0	12 15
Cangallo	440	22	20	S/. 125	9,0	12 15
Total .	3311	350			61,5	

Fuente: ministerio de Agricultura.

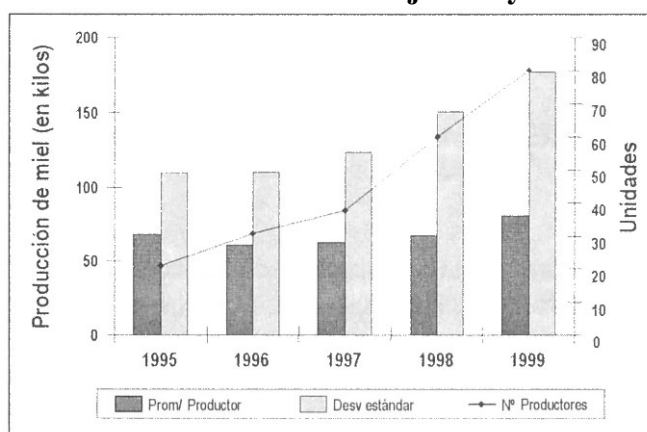
<sup>10</sup> VRAE son las siglas que identifican al Valle del Río Apurímac y Ene.

Como se aprecia en el cuadro correspondiente, el mayor número de colmenas se concentra en Huanta (28%) y Huamanga (28%), seguidas del Valle del río Apurímac y Ene (23%). Estas tres provincias en conjunto poseen el 78% de los colmenares existentes en la región, principalmente por la presencia de los más antiguos apicultores. Por otro lado, si bien La Mar cuenta con el menor número de colmenas (8%), en los últimos años el crecimiento en esta provincia ha sido mayor que en otras zonas.

Respecto al costo promedio de producción por kilo en colmena al año, éste varía de S/. 125 en Cangallo a S/. 150 en Huamanga y La Mar, con un promedio de S/. 137, lo que indica que en las mejores condiciones el costo promedio estaría en S/. 6 por kilo; sin embargo, el grueso de los apicultores estaría produciendo a S/. 10 por kilo.

En cuanto a la comercialización de los productos, puede decirse que ésta se basa más en la amistad y en las referencias personales que en una relación de negocios propiamente dicha. El precio promedio al por mayor en Ayacucho durante 1999 fue de S/. 11,80 por kilo; el precio más bajo fue el de la miel producida en la provincia de La Mar, que llegó a S/. 10 por kilo, mientras el más alto se alcanzó en Huanta: S/. 13 por kilo.

### Producción de miel de abeja en Ayacucho



Fuente: Ministerio de Agricultura.

### 6.4 Diamante actual del sector apícola (2000)

Durante el taller de competitividad regional «Apicultura: una oportunidad para el desarrollo regional», organizado por CARE Perú y CENTRUM Católica en agosto del 2000, empresarios apícolas, estudiosos del sector y autoridades de Ayacucho analizaron la situación actual del sector apícola, la misma que quedó expresada en el diamante del sector para el año 2000, el que se presenta en esta sección.

## 6.4.1 Condiciones de los factores

### *Factores básicos*

#### **a) El medio ambiente**

Ayacucho presenta diversidad de climas y pisos ecológicos con floración natural favorable para la explotación apícola. Sin embargo, preocupa la contaminación que pueda generar el uso indiscriminado de productos químicos, lo que puede traer como consecuencia cambios climáticos. La temperatura requerida para el desarrollo de las abejas se encuentra entre los 25°C y 36°C, que es el rango en que las abejas obreras pueden trabajar. Lo ideal para la expansión de la colmena son 30°C, temperatura a la cual la abeja reina puede procrear.

En la actualidad, el aprovechamiento de recursos hídricos es deficiente, dado que la agricultura y el crecimiento de las flores depende mucho de las lluvias. Sin embargo, se espera que la puesta en funcionamiento del proyecto del río Cachi cambie notoriamente esta situación.

#### **b) Las abejas**

Las abejas contribuyen a la polinización de las flores mediante su visita diaria en busca de néctar. Los estudios especializados señalan que una abeja puede visitar en un día entre 500 y 800 flores, cifra que multiplicada por el enjambre que normalmente conforma una colonia da por resultado 5 millones de flores polinizadas de un mismo tipo<sup>11</sup>. Una colonia de abejas recolecta alrededor de 70 kilos de polen y 600 kilos de néctar en una temporada, lo que llega a representar 100 kilos de miel y 364 kilos de cera. Ayacucho cuenta con abejas criollas y silvestres de adecuado rendimiento productivo, las cuales se suelen ubicar en las rocas y agujeros de los árboles. Sin embargo, el uso de abejas mejoradas es bastante restringido.

#### **c) La flora apícola**

La flora apícola (melífera y polínifera), diversificada de acuerdo con la zona climática, se encuentra en cantidades suficientes para una explotación productiva. Asimismo, el calendario apícola adecuado a la zona permite planificar la producción. En Ayacucho las dos épocas marcadas de cosecha de miel de abeja son abril-mayo y noviembre-diciembre. El origen floral influye en las características organolépticas de la miel: olor, sabor, color, textura (viscosidad) y acidez, las cuales pueden influir en el precio. En el caso de Ayacucho, si bien hay variedad de mieles, la mayor parte es multifloral o de eucalipto.

Se debe tener en cuenta, sin embargo, que para el desarrollo de la apicultura no basta contar con flora apícola, es necesario asegurar la permanencia de ésta. De ahí la conveniencia de ejecutar en Ayacucho programas permanentes de forestación y reforestación.

---

<sup>11</sup> En un determinado vuelo las abejas visitan las flores de una misma especie, por lo que nunca dejan el polen de una especie en la flor de una especie diferente.

#### **d) La colmena**

Las colmenas más utilizadas son la colmena «lanstroth», o estándar americana, y la colmena rústica. Las colmenas rústicas, construidas artesanalmente o semitecnificadas, son las más utilizadas en el interior del país. Según el censo de apicultura realizado en 1999 por el Ministerio de Agricultura, en Ayacucho se encuentran registradas 3.311 colmenas, mayormente rústicas, las que pertenecen a 350 apicultores, lo que significa un promedio de 9,46 colmenas por apicultor.

Según la misma fuente, a nivel nacional hay 80 mil colmenas, cuyo rendimiento promedio de miel de abeja es de 10 kilos por año por colmena. En el caso de Ayacucho, las colmenas muestran una productividad comprendida entre los 15 kilos, registrados en Huamanga, y los 22 kilos, obtenidos en Huanta, con un promedio de 17,8 kilos, superior al promedio nacional. Sin embargo, es preocupante el desigual manejo de la sanidad apícola, lo que perjudica la calidad de la miel extraída y ocasiona que en las zonas rurales más pobres de la región la productividad de las colmenas se encuentre por debajo del promedio.

#### ***Factores avanzados***

#### **e) Deficiente infraestructura apícola**

Ayacucho no ha desarrollado una adecuada infraestructura para la producción y comercialización de los productos apícolas. Hasta la fecha no se cuenta con el equipo necesario, como centrífugas que permitan la extracción de la miel, laminadoras, estampadoras de cera y cámaras conservadoras de productos apícolas.

#### **f) Laboratorio: control y calidad genética**

Actualmente el control de calidad en Ayacucho es incipiente, pues se carece de un laboratorio que permita controlar la calidad de los productos apícolas en forma permanente e inmediata, para indicar el perfil físico, químico y biológico de los productos. Este aspecto es básico para la elaboración de un producto acorde con los estándares internacionales. Los principales patrones de calidad son los referidos al contenido de azúcares reductores, agua, sacarosa, materiales insolubles en agua, y materias extrañas como cenizas, ácidos libres, entre otros.

#### **CONDICIONES DE LOS FACTORES**

##### **Factores básicos**

Clima y pisos ecológicos variados favorables para la explotación apícola + +  
Deficiencia en el aprovechamiento de recursos hídricos - -  
Abejas criollas y silvestres de buen rendimiento productivo + +  
Apiarios rústicos artesanales o semitecnificados - -  
Diversidad y cantidad de flora apícola (melífera y polinífera) + -  
Calendario apícola de acuerdo con la zona - +  
Programas de forestación y reforestación - +  
Deficiencias en la sanidad apícola - -

##### **Factores avanzados**

Laboratorio para control de calidad: físico, químico y biológico - -  
Establecimiento de banco de germoplasma de reinas - -  
Infraestructura apícola - -  
Laminadora, estampadora de cera y cámara conservadora de productos apícolas -

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, un elemento fundamental en la productividad de la colmena es la calidad de las abejas, por lo que es preciso establecer en Ayacucho un banco de germoplasma de reinas mejoradas y un centro especializado de abejas para la investigación genética.

## **6.4.2 Industrias relacionadas y de apoyo**

### **a) Desarrollo del clúster apícola**

El desarrollo de un sector económico no depende sólo de recursos naturales o de esfuerzos aislados, y la apicultura no escapa a esta realidad. Para apoyar el surgimiento de la industria apícola es preciso contar en Ayacucho con un clúster, es decir, un conjunto de empresas privadas que faciliten la realización de actividades conexas, tales como talleres de carpintería que fabriquen colmenas estándar de calidad, empresas que vendan equipos e implementos apícolas -ahumadores, palancas, equipos de protección, máscaras-, empresas que comercialicen insumos químicos y sanitarios (insecticidas y fungicidas) para tratar enfermedades de las abejas y capaciten a los apicultores en el uso de éstos. Asimismo se requiere de un centro de acopio, procesamiento y conservación de los productos perecibles, entre ellos los productos apícolas y derivados.

En cuanto a la comercialización, es necesario desarrollar empresas de promoción, publicidad y marketing de productos apícolas, un centro de certificación de la calidad, para lo cual se contaría con los servicios del Senasa (Servicio Nacional para la Sanidad Ambiental) en sanidad apícola. Toda esta infraestructura, necesaria para el desarrollo de la apicultura ayacuchana, actualmente no existe.

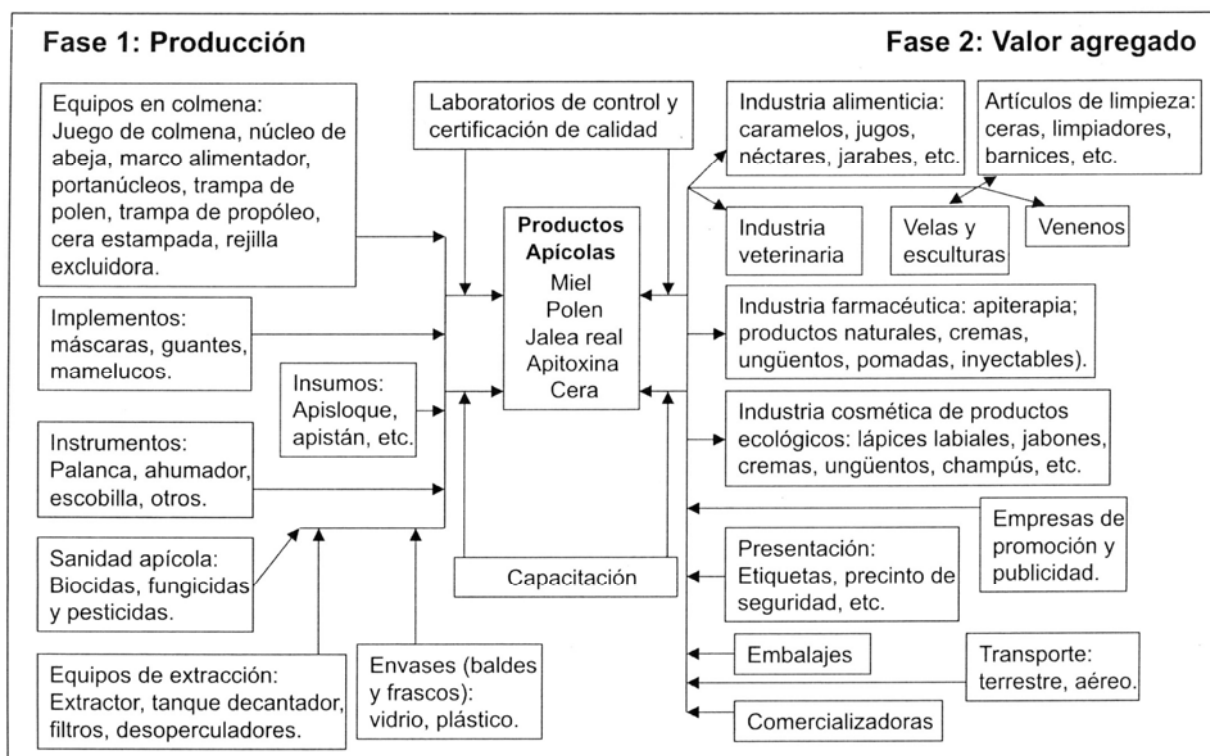
En todo este desarrollo del clúster apícola es importante destacar el trabajo promotor cumplido por las ONG, principalmente en el aspecto de capacitación y realización de planes piloto. No obstante, este esfuerzo debe dar paso a la acción del sector privado si se busca que el desarrollo sea sustentable.

### **b) Desarrollo de capital humano**

Factor clave para la consecución de los objetivos buscados es la capacitación de los productores en diversos aspectos, no sólo con el propósito de lograr productos con mayor valor agregado, sino también conocimientos referidos al manejo administrativo y financiero de las unidades productivas. De este modo, los apicultores podrán, entre otras acciones, elaborar proyectos de inversión sustentados y acceder a las facilidades crediticias de diversos organismos financieros. En tal sentido, es necesario el establecimiento de centros de investigación y de capacitación permanente que proporcionen a los apicultores ayacuchanos las herramientas técnicas y gerenciales para llevar a cabo una producción competitiva.

Un papel determinante en este aspecto juega la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, que integrada al quehacer apícola desarrolla investigaciones en este sector industrial. Esta institución es la llamada a instalar laboratorios o centros de investigación de recursos genéticos y sanidad apícola que, además, utilicen productos naturales. De este modo, Ayacucho podrá ofrecer un producto ecológico de calidad, no sólo por su origen natural, sino porque en su elaboración y procesamiento cumple con las normas internacionales.

### Clúster apícola



Elaboración: Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

#### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

- Infraestructura apícola - +
- Centro de acopio, procesamiento y conservación de los productos apícolas y derivados - +
- Talleres de carpintería que fabrican colmenas estándar +
- Insumos químicos y sanitarios (insecticidas y fungicidas) al alcance de los apicultores -
- Promoción, publicidad y marketing de productos apícolas -
- Trabajo de las ONG en el desarrollo apícola - +
- Centros de investigación y capacitación constante a nivel técnico y profesional -
- Centro de certificación de la calidad - -
- Servicios del Senasa y de la universidad en sanidad apícola y el uso de productos naturales - +
- Investigación apícola en la universidad - +
- Laboratorio o centros de investigación de recursos genéticos -

#### 6.4.3 Condiciones de la demanda

##### *Demanda local*

##### a) **Tamaño de la demanda**

En la actualidad hay en el mercado nacional una demanda insatisfecha de productos apícolas, la cual es cubierta con importaciones provenientes de diversos países, principalmente de Chile y China. No obstante, el mercado nacional todavía es reducido, ya que el consumo de miel u otros productos apícolas no forma parte de los hábitos alimenticios de la población, situación que deja gran margen para incrementar el tamaño del mercado.

## **b) Exigencia de la demanda**

Se ha formado una creación de cultura apícola en la población a partir del reconocimiento del valor nutricional y medicinal de la miel y sus derivados, y los consumidores son cada vez exigentes en cuanto a la calidad de los productos agrícolas; es decir, *se exige* pureza, olor, color y sabor. Es por ello que la miel ayacuchana tiene buena acogida en los mercados de Lima; sin embargo, enfrenta dos problemas: la ausencia de una marca colectiva y los precios no competitivos.

## **c) Estacionalidad y variedad de la demanda**

En el caso de la costa, la demanda es estacionaria y se concentra en los meses de invierno, hecho que puede revertirse si se modifican los hábitos de consumo. Si bien la miel se identifica como el producto apícola por excelencia debido a su abundancia relativa, es necesario impulsar la demanda por los otros productos apícolas: propóleo, jalea real, polen y cera estampada, los cuales no son producidos en cantidades suficientes.

### ***Demanda externa***

La demanda internacional es exigente en cuanto a calidad, cantidad y precio, condiciones que no es posible cumplir con una producción rústica o artesanal. Asimismo, se debe considerar la demanda de subproductos orgánicos derivados de la miel y de otros productos apícolas.

#### **CONDICIONES DE LA DEMANDA**

##### **Demanda local**

Mercado nacional con demanda insatisfecha + +  
Hábitos de consumo poco difundidos--  
Precios no competitivos de la miel - -  
Interés creciente por productos apícolas diversos + +  
Consumidor cada vez más exigente con la calidad del producto - +  
Demanda estacionaria y variada - +  
Competencia con producto importado -

##### **Demanda externa**

Demanda internacional exigente en calidad, cantidad y precio +  
Demanda creciente de variados productos y subproductos apícolas +

## **6.4.4 Estrategia, estructura y rivalidad**

### ***Estrategia y estructura***

#### **a) Estrategias de comercialización y competencia**

Los apicultores ayacuchanos carecen de información y de conocimientos sobre el mercado, lo cual genera indefinición respecto a una estrategia de comercialización. Enfrentan también la competencia, por precio, del producto importado, razón por la cual pierden mercado. Por lo tanto, la estrategia de promoción debe focalizarse en elementos diferenciados. Para ello es necesario que los productores trabajen organizadamente y busquen acceder a nuevos mercados.

Asimismo, es importante que el apicultor participe activamente en el mercado y que no espere que el cliente venga a buscar los productos. En Ayacucho, el 30% de los apicultores comercializa sus productos en mercados, bodegas y ferias; sólo el 3% lo hace en una tienda exclusiva.

### **b) Diversidad y producción**

Ayacucho produce una diversidad de mieles en cuanto a color, sabor, textura y densidad; la más usual es la miel polifloral de plantas medicinales, como el eucalipto. Sin embargo, los consumidores no reconocen o identifican una marca determinada; lo que hay, más bien, es una aceptación del producto por región (Huanta, Huamanga y San Miguel, entre otras) o por el proveedor (el casero). En este sentido, es preocupante el abuso de insumos químicos y adulteración de productos que suele presentarse en la región, justamente por la ausencia de una marca. Por otro lado, es necesario industrializar la producción de los subproductos apícolas.

La presentación y empaque de los productos con marca patentada y sello de calidad es fundamental para conquistar mercados. Estudios realizados en Ayacucho revelaron que el prestigio, la higiene en la presentación del producto y el sabor son los principales factores que los consumidores tienen en cuenta al adquirir miel y productos apícolas en general. El precio es considerado después de estos aspectos y como consecuencia de una situación económica coyuntural.

### **c) Coordinaciones y seguridad**

En Ayacucho juega un papel importante la coordinación entre las instituciones, entidades y empresas vinculadas al sector apícola, apoyo que actualmente es impulsado por CARE Perú, los municipios de Huamanga y Huanta y la Agencia Agraria del Ministerio de Agricultura. El trabajo coordinado se orienta al cumplimiento del Plan Apícola Nacional, con la finalidad de incrementar las áreas de reforestación zonificadas para producción apícola y dar seguridad a los apicultores en la instalación de la colmena.

#### **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR**

##### **Estrategia y estructura**

Estrategia de comercialización: desconocimiento del consumidor y del segmento por atraer -  
Falta de industrialización de los subproductos agrícolas -  
Tecnología inadecuada y desconocimiento de los recursos genéticos -  
Estrategia de promoción y extensión apícola -  
Diversificación de mieles, color, sabor, textura y densidad +  
Presentación y empaque (miel): marca, patente y sello de calidad +  
Abuso de insumos químicos y adulteración de productos -  
Coordinación entre instituciones o entidades relacionadas con el sector - +  
Incumplimiento del plan apícola nacional -  
Áreas de reforestación zonificadas para producción apícola - +  
Inseguridad en la instalación de la colmena: robos -

### ***Rivalidad del sector***

#### **a) Esquemas mentales: informalidad y pasividad**

El productor apícola es mayormente informal, no sólo desde el punto de vista legal, sino desde el punto de vista técnico, ya que desempeña su actividad con escaso conocimiento de cómo producir, elaborar y comercializar sus productos. Un hecho frecuente que salió a relucir en el taller de competitividad mencionado al inicio de este capítulo es que la apicultura es una actividad complementaria o parte de un conjunto de actividades productivas que los ayacuchanos realizan en sus campos, lo cual explica, en parte, la indefinición y falta de iniciativas de los productores con relación al sector.

Estudios realizados en Ayacucho señalan que el apicultor tiene una fuerte aversión al riesgo, razón por la que adopta una actitud pasiva frente al comprador y vende su miel, sobre todo, porque los clientes se lo piden, porque ha adquirido esa costumbre o porque se le presenta la oportunidad. Es decir, los apicultores ayacuchanos crían abejas por afición, de ahí que sólo 16% de ellos busca desarrollarse empresarialmente en este campo.

#### **b) Capacitación empresarial**

En Ayacucho la capacitación y profesionalización de los apicultores es insuficiente y, en términos generales, se trabaja sin dirección técnica. El desconocimiento del control sanitario, por ejemplo, ocasiona una serie de problemas que, conjuntamente con la ausencia de un banco de reinas, afectan la productividad de las colmenas.

Los productores apícolas de la región tienden a ser individualistas y a no compartir sus conocimientos y experiencias. Los separa un erróneo sentimiento regionalista y de liderazgo autocrático y egoísta, lo que genera rencillas e impide el desarrollo de la actividad. Los talleres de competitividad llevados a cabo en la región persiguen también fomentar una cultura empresarial apícola que despierte en los productores la capacidad para innovar. Sin embargo, como ellos mismos reconocen, el esfuerzo, el interés y el hacer frente al reto mayor depende principalmente de ellos.

#### **Rivalidad del sector**

Productores apícolas con tendencia individualista persistente -  
Apicultores aficionados, adversos al riesgo (conformistas) -  
Aversión al riesgo de parte de empresarios -  
Capacitación y profesionalización constante - +  
Liderazgo autocrático y egoísta -  
Cultura empresarial apícola +  
Capacidad para innovar -

## 6.4.5 Gobierno

### a) Gobierno central

La apicultura es una actividad agroindustrial que contribuye al desarrollo agrario y a la protección del medio ambiente. Dada su importancia económica y a fin de proteger a la abeja doméstica (*apis mellífera*) y a las especies nativas, así como evitar la destrucción de la flora melífera, en 1994, mediante Ley 26305<sup>12</sup>, se declaró de interés nacional la actividad agroindustrial de los productores apícolas y se le encargó al Ministerio de Agricultura la elaboración y aprobación del Plan Nacional de Desarrollo Apícola. Asimismo, a Indecopi se le encargó la elaboración de las normas técnicas de certificación y control de calidad de los productos y subproductos apícolas.

La promoción del sector se encuentra enmarcada dentro del régimen de promoción general del sector agrario, que actualmente considera diversos beneficios tributarios y adicionales. Los beneficios tributarios comprenden la inafectación de la actividad al impuesto mínimo a la renta, la reducción de la tasa del impuesto a la renta de tercera categoría, de 30% a 15%, la exoneración del pago del impuesto extraordinario a los activos netos, la exoneración de Fonavi y la aplicación de una tasa especial de depreciación de 20% anual a las inversiones en obras hidráulicas y obras de riego en tierras eriazas. Entre los beneficios adicionales están la creación de un seguro de salud agrario, financiado con un aporte de 4% de la Remuneración Mínima Vital, equivalente a S/. 13,80 mensuales, y la exoneración del pago de las tasas administrativas del Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

### b) Gobierno local

La promoción del sector requiere de una participación más activa de los gobiernos locales, lo cual puede lograrse a través del establecimiento de normas claras para el desarrollo apícola. Con este propósito, los municipios de Huamanga y Huanta, dentro de sus planes estratégicos, señalan a la apicultura un papel importante entre las actividades productivas que deben ser desarrolladas al mismo tiempo que las agropecuarias.

Otras provincias ayacuchanas recién se inician en esta actividad, pero ya están obteniendo rendimientos similares a los de Huanta, por lo que sus municipios deben promover el desarrollo privado apícola que dé como resultado productos con valor agregado.

<p><b>GOBIERNO</b> <b>Gobierno central</b> Ley y reglamento apícola incipientes - Asistencia técnica por parte del gobierno + -</p> <p><b>Gobierno local</b> Participación en promoción del sector -</p>
--

---

<sup>12</sup> La Ley 26305 se promulgó el 11 de mayo de 1994; y su reglamento, con resolución ministerial N° 0143-95, el 23 de marzo de 1995.

# Ayacucho: Diamante de competitividad del sector apícola (2000)

GOBIERNO	
<b>Gobierno central</b>	
Ley y reglamento apícola incipientes	-
Asistencia técnica por parte del gobierno	+-
<b>Gobierno local</b>	
Participación en promoción del sector	-

CONDICIONES DE LOS FACTORES	
<b>Factores básicos</b>	
Clima y pisos ecológicos variados favorables para la explotación apícola	++
Deficiencia en el aprovechamiento de recursos hídricos	--
Abejas criollas y silvestres de buen rendimiento productivo	++
Apiarios rústicos: artesanales o semitecnificados	--
Diversidad y cantidad de flora apícola (melífera y polinífera)	+-
Calendario apícola de acuerdo con la zona	+-
Programas de forestación y reforestación	+-
Deficiencias en la sanidad apícola	--
<b>Factores avanzados</b>	
Laboratorio para control de calidad: físico, químico y biológico	--
Establecimiento de banco de germoplasma de reinas	--
Infraestructura apícola	--
Laminadora, estampadora de cera y cámara conservadora de productos apícolas	-

INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO	
Infraestructura apícola	-+
Centro de acopio, procesamiento y conservación de los productos apícolas y derivados	-+
Talleres de carpintería que fabrican colmenas estándar	+-
Insumos químicos y sanitarios (insecticidas y fungicidas) al alcance de los apicultores	-
Promoción, publicidad y marketing de productos apícolas	-
Trabajo de las ONG en el desarrollo apícola	-+
Centros de investigación y capacitación constante a nivel técnico y profesional	-
Centro de certificación de la calidad	--
Servicios del Senasa y de universidad en sanidad apícola y el uso de productos naturales	-+
Investigación apícola en la universidad	-+
Laboratorio o centros de investigación de recursos genéticos	-



ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR	
<b>Estrategia y estructura</b>	
Estrategia de comercialización: desconocimiento del consumidor y del segmento por atraer	-
Falta de industrialización de los subproductos agrícolas	-
Tecnología inadecuada y desconocimiento de los recursos genéticos	-
Estrategia de promoción y extensión apícola	-
Diversificación de mieles, color, sabor, textura y densidad	+
Presentación y empaque (miel): marca, patente y sello de calidad	-
Abuso de insumos químicos y adulteración de productos	-
Coordinación entre instituciones o entidades relacionadas con el sector	-+
Incumplimiento de plan apícola nacional	-
Áreas de reforestación zonificadas para producción apícola	-+
Inseguridad en la instalación de la colmena: robos	-
<b>Rivalidad del sector</b>	
Productores apícolas con tendencia individualista persistente	-
Apicultores aficionados, adversos al riesgo (conformistas)	-
Aversión al riesgo de parte de empresarios	-
Capacitación y profesionalización constante	-+
Liderazgo autocrático y egoísta	-
Cultura empresarial apícola	+-
Capacidad para innovar	-

CONDICIONES DE LA DEMANDA	
<b>Demanda local</b>	
Mercado nacional con demanda insatisfecha	++
Hábitos de consumo poco difundidos	--
Precios no competitivos de la miel	--
Interés creciente por productos apícolas diversos	++
Consumidor cada vez más exigente con la calidad del producto	-+
Demanda estacionaria y variada	-+
Competencia con producto importado	-
<b>Demanda externa</b>	
Demanda internacional exigente en calidad, cantidad y precio	+
Demanda creciente de variados productos y subproductos apícolas	+

AZAR	
Trastornos climáticos	-
Degeneración genética de abejas: «africanización»	-

### 6.4.6 Azar

Los trastornos climáticos, que ocasionan grandes variaciones de temperatura, desde el frío extremo hasta el calor sofocante, afectan la productividad de las abejas y, por ende, el rendimiento de las colmenas. Puesto que estos cambios climáticos pueden presentarse de improviso, es necesario desarrollar infraestructura de emergencia que proteja y asegure la alimentación de las colmenas en tales casos.

Otro riesgo inherente al sector es la degeneración genética de las abejas o africanización, fenómeno que torna agresivos a estos insectos y los hace incontrolables. Además, las abejas pueden emigrar hacia otras zonas, lo que afecta la producción de las colmenas.

<b>AZAR</b> Trastornos climáticos - Degeneración genética de abejas: «africanización» -
--

### 6.5 Visión del sector apícola al 2010

La visión de lo que se quiere lograr en el futuro, como se ha señalado anteriormente, debe ser gestada por los propios involucrados. Desde esta perspectiva, los asistentes al taller de competitividad regional dedicado a la apicultura, productores, empresarios, autoridades y sector académico, sintetizaron la visión del sector apícola al 2010, en los siguientes términos:

«Ayacucho es un centro productor de miel y derivados apícolas de calidad, con marca y sello propio. Funciona en la región un centro de investigación genética y de control de enfermedades que cuenta con laboratorios y talleres de producción de equipos y materiales apícolas. Ayacucho tiene una de las mayores áreas reforestadas del país con frutales y especies forestales. La producción apícola ayacuchana está integrada a otras actividades de interés nacional, tales como la forestación, fruticultura y floricultura. En Ayacucho operan empresas capaces de industrializar y exportar productos y derivados apícolas: bebidas, caramelos, productos medicinales, entre otros».

### 6.6 Planes de acción

Con el propósito de hacer realidad esta visión, se trabajaron planes de acción orientados a los siguientes aspectos: organización; marketing y ventas; desarrollo humano y capacitación; infraestructura; investigación y desarrollo; empresa y gestión; y desarrollo integral del sector. El detalle de cada uno de éstos se presenta a continuación.

#### 6.6.1 Organización

- Organización de apicultores de la región con cultura empresarial.
- Apicultores asociados mediante una marca colectiva.

- Establecimiento de redes de comunicación interinstitucionales.
- Creación de un centro piloto de acopio, procesamiento y envasado de productos derivados de la apicultura.
- Fortalecimiento de las organizaciones apícolas y formación de comités de gestión con participación de los delegados de cada asociación.
- Compromiso gubernamental que promueva la inversión en la actividad apícola, la producción y la exportación a nuevos mercados.

### **6.6.2 Marketing y ventas**

- Reconocimiento de la calidad y prestigio de los productos apícolas ayacuchanos mediante una marca de producto.
- Indicación en la etiqueta del producto del contenido nutricional de la miel y de sus derivados, del tipo de floración al que pertenece y de su procedencia ecológica.
- Establecimiento de parámetros de calidad y comercialización conforme a normas nacionales e internacionales.
- Difusión de las propiedades medicinales y terapéuticas de los productos apícolas: apiterapia.
- Posicionamiento de la miel ecológica y sus derivados -con marca y sello de calidad- en el mercado nacional e internacional.
- Campañas de promoción de la miel a través de Internet, medios de comunicación, ferias, exposiciones y otros eventos, para fomentar el consumo y difundir las bondades nutricionales y medicinales de los productos apícolas.
- Oferta de los productos apícolas ecológicos a través de una página web que muestre características y sellos de garantía, para exportarlos vía Internet.
- Inserción de los productores apícolas en el mercado nacional e internacional (integración de asociaciones a una red nacional).
- Impacto sobre los hábitos de consumo mediante la industrialización de los productos y la fabricación de caramelos, licores y mermeladas.

### **6.6.3 Desarrollo humano y capacitación**

- Proponer la inclusión de la especialidad apícola en los planes y programas de las facultades de Ciencias Agrarias y de Biología de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
- Proyección social: trabajo conjunto entre apicultores y agricultores para tomar conciencia del papel de los productos ecológicos en la salud ambiental.

- Capacitación permanente de los apicultores mediante charlas, seminarios, talleres y cursos prácticos.
- Establecimiento de convenios de intercambio entre apicultores nacionales y del extranjero (pasantías).
- Control de plagas y enfermedades con insumos naturales para obtener cultura ecológica (control biológico).
- Toma de conciencia de los productores acerca de la importancia de la calidad del producto.

#### **6.6.4 Infraestructura**

- Infraestructura de irrigaciones para aumentar la producción agrícola y, con ella, la apicultura.
- Rehabilitación de carreteras, caminos y vías de penetración.
- Construcción de canales de regadío para aumentar la producción agrícola asociada a la apicultura.

#### **6.6.5 Investigación y desarrollo**

- Recursos genéticos mejorados en el centro de investigación.
- Preocupación por la sanidad apícola a través de: controladores biológicos, repelentes naturales basados en hierbas aromáticas y medicinales (muña, tabaco, ruda), fertilización natural de las plantas y adecuada selección de la flora apícola.
- Mejora de los recursos genéticos por medio del desarrollo de un campo experimental y la selección fenotípica y genotípica, con la introducción de hembras.
- Asociación con otro centro de investigación y capacitación apícola para contar con recursos genéticos mejorados (banco de reinas) y un laboratorio de calificación del grado de sanidad apícola.
- Creación de un banco de reinas, con el aporte de los apicultores, para el mejoramiento genético de los colmenares.
- Control adecuado de enfermedades y plagas.
- Control de calidad del producto para obtener el sello de garantía.
- Capacitación permanente para los productores y técnicos apícolas, invitando especialistas del exterior.

### **6.6.6 Empresa y gestión**

- Productores con capacidad para controlar plagas y enfermedades.
- Apicultores especializados y competitivos.
- Autosostenibilidad de los apicultores y mejora de su calidad de vida.

### **6.6.7 Desarrollo integral del sector**

- Desarrollo de extensas y suficientes áreas de flora apícola.
- Mantenimiento actualizado del mapa florista de la región.
- Áreas forestadas y reforestadas con plantas de interés apícola.
- Industrialización de la miel y subproductos (polen, propóleo, jalea real).
- Fiscalización y sanción a los productores y comercializadores que adulteren los productos.
- Tecnología adecuada y estandarizada para una producción constante, de buena calidad, con más de 20 mil colmenas instaladas.
- Incremento de la producción a 300 mil kilos por campaña mediante la apicultura migratoria.
- Capacitación del personal profesional en la producción apícola.
- Cultura de coexistencia del agricultor y el apicultor para beneficio mutuo (polinización).
- Elaboración de productos derivados (propóleo, jalea real, apitaxima).
- Establecimiento de zocriaderos con hembras que garanticen pedigrí.
- Cumplimiento del reglamento nacional sobre control de uso de pesticidas en zonas especializadas.
- Toma de conciencia respecto de las ventajas del control de calidad.
- Áreas definidas y racionalización de colmenas, con un estudio de los genes con potencial apícola, instalación de la flora apícola, manejo de pisos ecológicos, equipamiento tecnológico y capacitación para la obtención de un buen procesamiento.

### **6.7 Diamante futuro del sector apícola (2010)**

La ejecución de los planes de acción bosquejados y de otros que surjan durante este proceso contribuirán al objetivo deseado, es decir, a que la visión planteada para el

sector apícola ayacuchano al 2010 sea una realidad. De lograrse este propósito, el diamante competitivo de la apicultura ayacuchana sería el que se describe a continuación.

### **6.7.1 Condiciones de los factores**

#### ***Factores básicos***

Se ha establecido una casta criolla de abejas altamente productiva como resultado del manejo de recursos genéticos mejorados. Se cuenta para ello con un banco de reinas. Se han instalado especies mejoradas de abejas (italianas) según la zona climática, para evitar la degeneración genética e incrementar los niveles de producción.

Se ha incrementado la flora apícola mediante el riego tecnificado y el manejo integral de plagas y enfermedades. Las tres zonas naturales de Ayacucho están en vía de reforestación con diversidad de plantas melíferas; entre éstas destacan hierbas silvestres y monocultivos. La protección de la flora apícola cobra gran importancia para el desarrollo de la región, en razón de lo cual se ha establecido fuertes multas contra la tala indiscriminada.

La apicultura se ha tecnificado: los panales son fabricados con diseños modernos y medidas estándar, hay un manejo sanitario adecuado, se ha generalizado el uso de insumos naturales y se hace uso racional de insumos químicos. Se cuenta con mano de obra capacitada, tanto a nivel profesional como técnico, y hay especialistas en producción de miel y derivados.

#### **CONDICIONES DE LOS FACTORES**

##### **Factores básicos**

Flora apícola incrementada con presencia de hierbas silvestres y monocultivos +  
Valles en vía de reforestación con plantas melíferas y definición de áreas con aptitud melífera +  
Los reglamentos de tala contemplan sanciones para los infractores +  
Manejo integral de plagas y enfermedades de la flora apícola +  
Establecimiento de casta «criolla» altamente productiva +  
Recursos genéticos mejorados sobre la base de especies mejoradas (italianas) banco de reinas + +  
Sanidad apícola sin agroquímicos (insumos naturales) +  
Mano de obra capacitada: profesionales y técnicos especializados + +  
Apiarios con diseños estandarizados: colmenas, materiales e instrumentos apícolas +  
Educación y cultura apícola +  
Red vial y facilidades de acceso +

##### **Factores avanzados**

Mapa florístico en función de la estacionalidad (clasificación botánica de flores de interés apícola) +  
Aprovechamiento de los bolsones ecológicos (selva) +  
Apicultura técnicamente desarrollada y estandarizada +  
Manejo tecnificado de apicultura (riego tecnificado) +  
Selección genética de las reinas (capullos) +  
Laboratorio de mejoramiento genético +  
Centros de investigación y capacitación apícola para mejoramiento genético + +  
Control de calidad del producto +  
Infraestructura apícola tecnificada y especializada +

### ***Factores avanzados***

El mapa florístico de la región, que incluye la clasificación botánica de las flores de interés apícola, se mantiene actualizado en función de la estacionalidad. La apicultura se desarrolla en forma técnica y estandarizada, para lo cual se aprovechan los bolsones ecológicos (en la selva), se selecciona genéticamente las reinas (capullos) y se opera un centro de investigación y capacitación apícola para el mejoramiento genético. Se cuenta con un banco de reinas de pedigrí para su respectiva inseminación artificial. El buen estado de la red vial garantiza y facilita el acceso a todas las zonas productoras.

#### **6.7.2 Industrias relacionadas y de apoyo**

El sector apícola en Ayacucho se ha desarrollado y ya se producen equipos, implementos y accesorios apícolas. Asimismo, en la región se dispone de maquinaria tecnificada para la extracción de miel, polen, jalea real y apitoxina: máquinas estampadoras, laminadoras de cera y plantas de industrialización de la miel, entre otras. Se cuenta también con agroquímicos ecológicos (biocidas).

Se ha instalado un laboratorio apícola equipado para el control y certificación de calidad: físico, químico y biológico (control sanitario), y se ha desarrollado un centro de crianza (zoocriadero) de reinas con pedigrí. Este hecho, unido a lo anterior, permite que la apicultura disponga de tecnología adecuada y competitiva. Por ello, ya operan empresas formales en áreas disponibles de producción melífera, y alrededor del 25% de éstas están en capacidad de industrializar los productos y fabricar caramelos, licores, néctares, etc.

El trabajo de las ONG constituyó un impulso notable para el desarrollo apícola de la región. Cumplido este objetivo, las ONG han trasladado su interés y campo de acción hacia otros sectores productivos de escaso desarrollo.

#### **INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO**

Producción de implementos apícolas y accesorios +

Se cuenta con equipos apícolas: laminadora, estampadora de cera, equipos para industrializar la miel, etc. +

Uso de agroquímicos ecológicos (biocidas) +

Laboratorio apícola equipado para el control y certificación de calidad: físico, químico y biológico (control sanitario) +

Zoocriadero de reinas con pedigrí +

La apicultura a nivel regional cuenta con tecnología adecuada y competitiva +

Empresas formales con áreas disponibles de producción melífera +

Trabajo de las ONG para el desarrollo productivo de la región +

#### **6.7.3 Condiciones de la demanda**

##### **a) Demanda local**

La demanda interna es constante y permanente al haberse incorporado los productos apícolas a la dieta habitual de la población, gracias a los periódicos programas de

difusión respecto a las bondades, características y calidad de estos alimentos. Además, ello ha contribuido a que el consumidor se vuelva conocedor de la calidad de la miel y de otros derivados apícolas y sea más exigente con los productores y comercializadores. Se observa la satisfacción del visitante en el consumo de la miel y sus derivados.

### **b) Demanda externa**

La demanda internacional, siempre exigente, se incrementa en cuanto a los productos diferenciados (miel orgánica) y muestra su preferencia por la calidad del producto natural y ecológico de Ayacucho. La región ofrece diversos productos industrializados; de ellos, los más comunes son: maca, miel, polimiel, vitapol, broncomiel, etc. Las campañas intensivas contra la adulteración de los productos ha sido eficaz y el mercado externo confía en la garantía que ofrece el productor ayacuchano.

#### **CONDICIONES DE LA DEMANDA**

##### **Demanda local**

Demanda permanente y constante +  
Consumidor conocedor de la calidad de la miel y derivados +  
Satisfacción del visitante en el consumo de la miel y sus derivados +

##### **Demanda externa**

Demanda internacional creciente de productos diferenciados (miel orgánica) +  
Exigencia de calidad de producto natural y ecológico +  
Presentación de productos con valor agregado: maca, miel, polimiel, vitapol, broncomiel, etc. +  
Confianza en la garantía del producto por su presentación y calidad +

## **6.7.4 Estrategia, estructura y rivalidad del sector**

### **a) Estrategia y estructura**

Ayacucho ha obtenido el sello de calidad y la marca propia garantizada (certificación), la miel está patentada y la flora de la zona le otorga características diferenciales. Los apicultores ayacuchanos presentan sus productos de un modo estándar, de acuerdo con la exigencia del mercado consumidor. Asimismo, se toman medidas drásticas contra aquellos que adulteran los productos. Todo ello ha facilitado la venta en supermercados y otros establecimientos minoristas.

Los apicultores han incrementado su conocimiento del mercado internacional y de los canales de distribución y adecuan su producción a lo que éstos exigen. Son conscientes de que para mantenerse en el mercado es necesario producir en volúmenes suficientes y con calidad; en consecuencia, se preocupan por el cumplimiento del plan apícola; explotan las áreas definidas de producción melífera, en forma individual o asociada, y logran sus metas anuales. La explotación de los productos se basa en métodos naturales, aspecto que está especificado en su empaque y así se les comercializa y promociona, tanto en ferias como a través de medios electrónicos e Internet.

Se han consolidado las relaciones interinstitucionales (sectores público y privado) y entre los apicultores, elemento que facilita el intercambio de experiencias con otras zonas apícolas y el desarrollo de la competitividad del sector.

### **b) Rivalidad del sector**

Las empresas apícolas son competitivas y están dirigidas por profesionales calificados e innovadores que constantemente buscan obtener nuevos conocimientos para aplicarlos creativamente en sus empresas. La cultura apícola se ha visto fortalecida con este tipo de empresarios.

#### **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR**

##### **Estrategia y estructura**

Sello de calidad y marca propia garantizada (producto orgánico) +  
Productos apícolas estandarizados de acuerdo con preferencias del mercado +  
Comercialización de derivados de calidad +  
Apicultores combaten la adulteración de los productos +  
Conocimiento del mercado internacional y de canales de distribución +  
Cumplimiento de plan apícola: se logran las metas anuales +  
Empresas apícolas cuentan con áreas de producción melífera +  
Se cuenta con técnicas especializadas en líneas de producción +  
Producción y comercialización: volúmenes permanentes de productos derivados e industrializados según exigencias internacionales + +  
Exportación de productos por Internet +  
Se han consolidado vínculos interinstitucionales (sectores público y privado) mediante alianzas estratégicas +  
Intercambio de experiencias con otras zonas apícolas +  
Programas radiales periódicos de capacitación +

##### **Rivalidad del sector**

Productores asociados +  
Líderes capaces e innovadores +  
Cultura apícola fortalecida +  
Capacitación permanente +  
Organización empresarial competitiva +

# Ayacucho: Diamante de competitividad del sector apícola (2010)

## GOBIERNO

### Gobierno central

Marco legal reglamentado y ejecución del plan apícola	+
Se promueve el consumo de miel en programas masivos de alimentación	+
Indecopi y apicultores actúan drásticamente contra los adulteradores	+
Reglamento respecto al uso de insumos químicos y pesticidas	+

### Gobierno local

Apoyo pleno y promoción del sector apícola por los gobiernos locales	+
--	---

## CONDICIONES DE LOS FACTORES

### Factores básicos

Flora apícola incrementada con presencia de hierbas silvestres y monocultivos	+
Valles en vía de reforestación con plantas melíferas y definición de áreas con aptitud melífera	+
Los reglamentos de tala contemplan sanciones para los infractores	+
Manejo integral de plagas y enfermedades de la flora apícola	+
Establecimiento de casta «criolla» altamente productiva	+
Recursos genéticos mejorados sobre la base de especies mejoradas (italianas): banco de reinas	++
Sanidad apícola sin agroquímicos (insumos naturales)	+
Mano de obra capacitada: profesionales y técnicos especializados	++
Apiarios con diseños estandarizados: colmenas, materiales e instrumentos apícolas	+
Educación y cultura apícola	+
Red vial y facilidades de acceso	+

### Factores avanzados

Mapa florístico en función de la estacionalidad (clasificación botánica de flores de interés apícola)	+
Aprovechamiento de los bolsones ecológicos (selva)	+
Apicultura técnicamente desarrollada y estandarizada	+
Manejo tecnificado de apicultura (riego tecnificado)	+
Selección genética de las reinas (capullos)	+
Laboratorio de mejoramiento genético	+
Centros de investigación y capacitación apícola para mejoramiento genético	++
Control de calidad del producto	+
Infraestructura apícola tecnificada y especializada	+

Gobierno

Estrategia estructura y rivalidad

Condiciones de los factores

DIAMANTE FUTURO

Condiciones de la demanda

Industrias relacionadas y de apoyo

Azar

## INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

Producción de implementos apícolas y accesorios	+
Se cuenta con equipos apícolas: laminadora, estampadora de cera, equipos para industrializar la miel, etc.	+
Uso de agroquímicos ecológicos (biocidas)	+
Laboratorio apícola equipado para el control y certificación de calidad: físico, químico y biológico (control sanitario)	+
Zoocriadero de reinas con pedigrí	+
La apicultura a nivel regional cuenta con tecnología adecuada y competitiva	+
Empresas formales con áreas disponibles de producción melífera	+
Trabajo de las ONG para el desarrollo productivo de la región	+

## ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

### Estrategia y estructura

Sello de calidad y marca propia garantizada (producto orgánico)	+
Productos apícolas estandarizados de acuerdo con preferencias del mercado	+
Comercialización de derivados de calidad	+
Apicultores combaten la adulteración de los productos	+
Conocimiento del mercado internacional y de canales de distribución	+
Cumplimiento del plan apícola: se logran las metas anuales	+
Empresas apícolas cuentan con áreas de producción melífera	+
Se cuenta con técnicas especializadas en líneas de producción	+
Producción y comercialización: volúmenes permanentes de productos derivados e industrializados según exigencias internacionales	++
Exportación de productos por Internet	+
Se han consolidado vínculos interinstitucionales (sectores público y privado) mediante alianzas estratégicas	+
Intercambio de experiencias con otras zonas apícolas	+
Programas radiales periódicos de capacitación	+

### Rivalidad del sector

Productores asociados	+
Líderes capaces e innovadores	+
Cultura apícola fortalecida	+
Capacitación permanente	+
Organización empresarial competitiva	+

## CONDICIONES DE LA DEMANDA

### Demanda local

Demanda permanente y constante	+
Consumidor conocedor de la calidad de la miel y derivados	+
Satisfacción del visitante en el consumo de la miel y sus derivados	+

### Demanda externa

Demanda internacional creciente de productos diferenciados (miel orgánica)	+
Exigencia de calidad de producto natural y ecológico	+
Presentación de productos con valor agregado: maca, miel, polimiel, vitapol, broncomiel, etc.	+
Confianza en la garantía del producto por su presentación y calidad	+

## AZAR

Prevención de trastornos climáticos	+ -
Degeneración genética de las abejas (africanización)	- +

## 6.7.5 Gobierno

### a) Gobierno central

El marco legal de la actividad apícola está reglamentado y forma parte de un plan estratégico de desarrollo nacional que promueve el consumo de productos apícolas: miel, polen, jalea real y derivados, en los programas masivos de alimentación. Indecopi, con el apoyo de los apicultores, actúa drásticamente para terminar con los adulteradores de los productos apícolas. El uso de insumos químicos y pesticidas también está reglamentado.

### b) Gobierno local

Los gobiernos locales contribuyen a fortalecer y a expandir la actividad apícola. No sólo participan en la promoción de los diversos productos, sino, lo que es más importante, brindan las facilidades necesarias para la inversión en la región.

#### **GOBIERNO**

##### **Gobierno central**

Marco legal reglamentado y ejecución de plan apícola +  
Se promueve el consumo de miel en programas masivos de alimentación +  
Indecopi y apicultores actúan drásticamente contra los adulteradores +  
Reglamento respecto al uso de insumos químicos y pesticidas +

##### **Gobierno local**

Apoyo pleno y promoción del sector apícola por los gobiernos locales +

## 6.7.6 Azar

Ayacucho ha dedicado esfuerzos a la prevención de los trastornos climáticos. En cierta forma, éstos han sido controlados al haber disminuido la deforestación. Por otro lado, el establecimiento del banco de reinas ha reducido el riesgo, siempre latente, de la degeneración o degradación genética de las abejas, fenómeno conocido como «africanización».

#### **AZAR**

Prevención de trastornos climáticos + -  
Degeneración genética de las abejas (africanización) - +

## VII

# COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA FRUTICULTURA

En el mundo existen 1.476 millones de hectáreas de superficie agrícola para una población que supera los seis mil millones de personas, mayormente concentrada en los países en desarrollo. Las cifras mundiales señalan, por un lado, que la producción global de alimentos es suficiente para alimentar a la población mundial y, por otro lado, que el hambre y la pobreza aumentan día tras día.

La preocupación por la salud y el equilibrio del medio ambiente marcan las nuevas tendencias mundiales, en lo que respecta a la demanda. El consumidor, preocupado por su calidad de vida, exige variedad y calidad en los productos y manifiesta un marcado interés en el proceso productivo y en los efectos que éste tenga en el ecosistema mundial; todo ello favorece la demanda de «productos orgánicos».

En cuanto a la oferta, la biotecnología, considerada en sus inicios como la panacea de la alimentación, ha permitido la mejora de las cosechas al incrementar la productividad y la resistencia a plagas y al mejorar la apariencia, gusto y durabilidad de los productos. Asimismo, ha abierto un nuevo campo para los productos agrícolas en el sector farmacéutico.

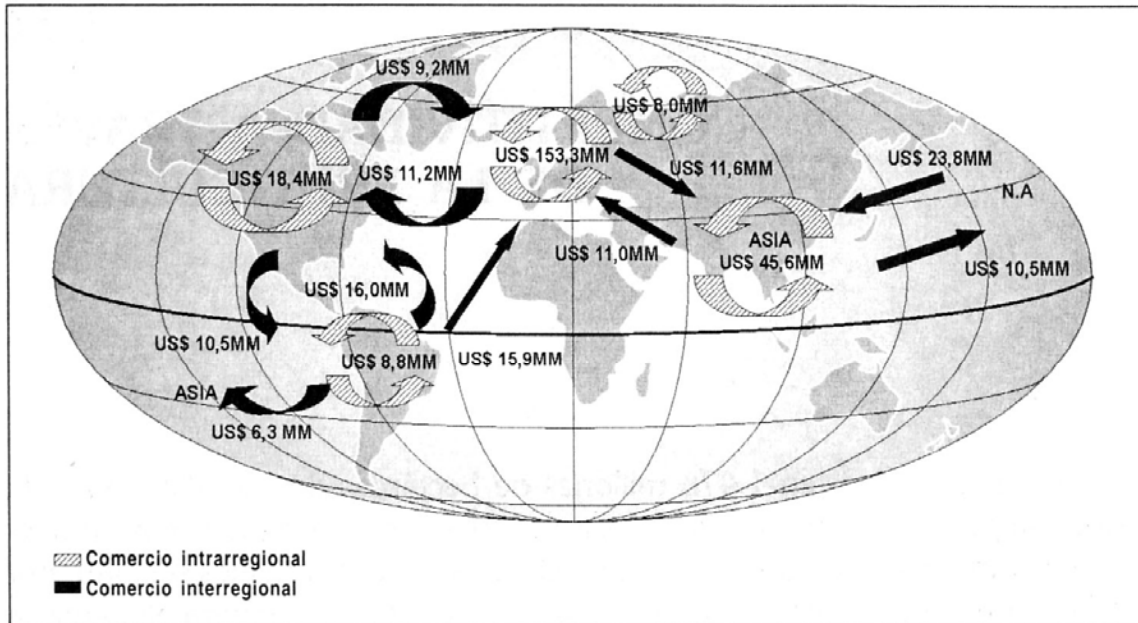
En 1999, el comercio mundial de alimentos alcanzó US\$ 436,5 miles de millones, de los cuales 55% corresponde al comercio intrarregional, es decir, al interior de regiones delimitadas; y 45%, al comercio interregional. América Latina exporta interregionalmente la mayor parte de su producción (83%), principalmente a Norteamérica, Europa Occidental y, recientemente, Asia.

En los últimos años el comercio mundial de alimentos muestra una tendencia decreciente, pues se redujo en 7% respecto a 1997 y en 4% respecto a 1998<sup>1</sup>. No obstante, estos resultados se debieron a la baja de los precios internacionales, ya que el volumen físico comercializado continúa incrementándose. Ante esta pérdida en las condiciones de intercambio, el reto es cómo desarrollar competitivamente el sector agrícola y específicamente el frutícola.

---

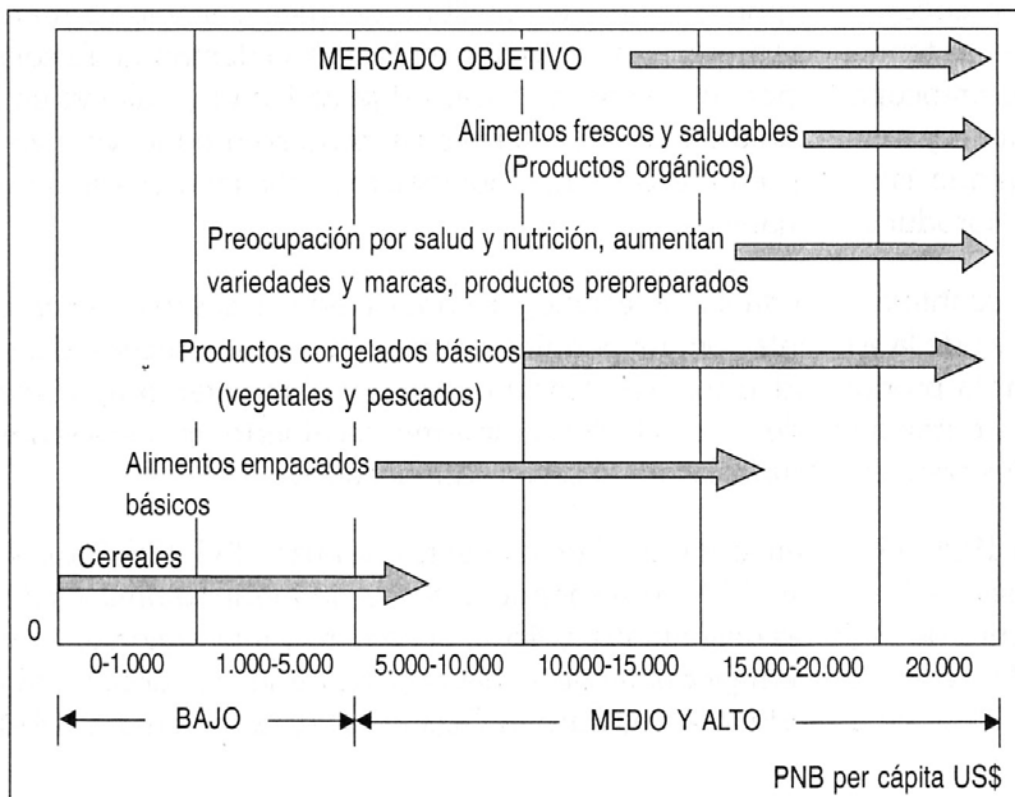
<sup>1</sup> En 1997 y 1998 el comercio mundial de alimentos fue de US\$ 468,01 millones y de US\$ 452,60 millones, respectivamente.

### Comercio Mundial de Alimentos: 1999



Fuente: World Trade Organization. *International Trade Statistics 2000*.

### Tendencias mundiales en el consumo de alimentos



Adaptado de: *The Economist*. Londres, 4 de dic., 1993. Citado por Von Hesse. *Revista de la Cepal*, nº 53.

## 7.1 El sector frutícola mundial

El sector frutícola mundial comprende la producción, comercialización e industrialización de los siguientes productos:

- Cítricos
- Banana y plátano
- Pomáceas: manzanas y peras
- Frutas finas: uvas
- Frutas tropicales
- Frutales de carozo

### Cítricos

Son todas aquellas plantas que producen frutas agrídulces o ácidas vinculadas al limón. Los cítricos encabezan la producción mundial de frutas con 93,5 millones de toneladas, de las cuales el 45% es consumido o tiene como destino la industria. A partir de los años 80, Sudamérica, donde destaca Brasil, es el primer productor de cítricos. La producción mundial por especie es la siguiente:

Especie	Producción (en %)
Naranjas	67
Mandarinas	18
Pomelos	10
Limones	5
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: FAO.

### Banana y plátano

Las bananas y los plátanos en conjunto ocupan el segundo lugar en la producción frutícola mundial, con 87,8 millones de toneladas. Los mayores productores están en África, Asia y América. A nivel mundial el primer productor es India, seguido de Brasil. En la actualidad, este mercado se encuentra afectado por las cuotas de importación y el alza de los aranceles en la Unión Europea. La producción por especie es la siguiente:

Especie	Producción (en %)
Bananas	68
Plátanos	32
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: FAO.

### Pomáceas: manzanas y peras

Las pomáceas son plantas que tienen hojas alternas, flores hermafroditas, frutos en pomo y semillas sin albumen; de ellas destacan el peral y el manzano. Respecto de la producción mundial de frutas, les corresponde el tercer lugar, pues alcanzan los 69,7

millones de toneladas, de los cuales el 80% corresponde a manzanas, el 19% a peras y el resto (1%) a otras pomáceas menores, como el membrillo. A nivel mundial, los principales productores son los países asiáticos, seguidos por los europeos y sudamericanos. La producción y el consumo se distribuyen de la siguiente forma:

Especie	Producción	Mercado de destino de la producción			
		Consumo interno	Industria	Exportación en fresco	Usos diversos*
Manzanas	80%	60%	19%	9%	12%
Peras	19%	77%	11%	11%	1%
Otras pomáceas	1%				
<b>Total</b>	<b>100%</b>				

\* Desperdicios, alimentos para animales, etc,  
Fuente: FAO.

### Frutas finas: uvas

El cuarto lugar en la producción mundial frutícola lo ocupan las uvas, con 59,4 millones de toneladas. Europa produce el 49,1% del total mundial, seguida de Asia y América. En este último continente destaca Argentina, que ocupa el primer lugar como exportador mundial de jugo de uva y el cuarto lugar como productor mundial de vinos. La producción se distribuye, según su uso, de la siguiente manera:

Especie	Mercados, de destino de la producción				
	De mesa o fresca	Pasas	Jugos	Vinificación	Total
Uva	13%	2%	5%	80%	100%

Fuente: FAO.

### Frutas tropicales

En conjunto, las frutas tropicales se encuentran en el quinto lugar en cuanto a producción mundial, con 46,3 millones de toneladas. Este rubro comprende gran variedad de especies; las de mayor peso e importancia en el comercio mundial son las siguientes:

Especie	Producción (en millones T)	Participación (%)
Mango	22,0	47
Ananá	12,7	27
Papaya	5,0	11
Dátiles	4,5	10
Palta	2,0	5

Fuente: FAO.

### Mango

Asia es el primer productor de mangos en el mundo, pues concentra, aproximadamente, el 49% de la producción mundial. Le siguen África y Sudamérica, con el 8,5% y el 4,6% del total, respectivamente. Debido a su alta perecibilidad, el 90% del producto se comercializa en fresco y se destina al mercado doméstico. Las posibilidades de industrialización del mango pasan especialmente por la elaboración de jugos, a lo cual se destina el 7% de la producción mundial. La exportación sólo alcanza el 3% de la producción.

## Ananá

Es una planta exótica que se produce principalmente en el Asia, continente que concentra el 53% de la producción total. El segundo mayor productor es América del Sur, que llega al 20% del total, liderado por Brasil. La producción se orienta a la industria, principalmente a la elaboración de jugos, a la exportación del producto en fresco y al consumo interno.

## El palto

América, la región de donde es originaria la palta, es el principal productor, ya que es responsable de alrededor del 68% del total mundial. A nivel de países destacan México (100 mil hectáreas y más de 820 mil toneladas), con el 30% del total; Indonesia, con 229 mil toneladas; Estados Unidos, con 179 mil toneladas; República Dominicana, con 155 mil toneladas; Brasil, con 93 mil toneladas; Israel, con 85 mil toneladas; Colombia, con 74 mil toneladas, y el Perú, con 72 mil toneladas. En los últimos años, México ha aumentado su producción, en virtud del rápido crecimiento que han tenido sus exportaciones en fresco a través del NAFTA, lo que ha favorecido su acceso al mercado de Estados Unidos. Según estimaciones de la FAO, para el año 2005 las exportaciones mexicanas de este producto llegarán a 287 mil toneladas. La producción de palto se destina a la exportación en fresco (12%), al consumo doméstico (30%) y a la industria (58%). El palto tiene una amplia variedad de aplicaciones: se le utiliza como complemento de todo tipo de comidas y como insumo en la industria farmacéutica y de cosméticos (la que extrae su aceite).

## Frutales de carozo<sup>2</sup>

La sexta producción frutícola de importancia corresponde a los frutales de carozo, que alcanza un volumen cercano a los 23 millones de toneladas. Los principales frutos de esta categoría son los duraznos y nectarinas (pelón), que concentran algo más del 50% del total; le siguen las ciruelas, los damascos y las cerezas, con 31%, 11% y 8%, respectivamente. La mayor parte de estos frutos se destina al consumo doméstico, aunque en el caso del durazno y la ciruela, el 30% y el 15% de la producción, respectivamente, se industrializa.

Especie	Producción	Mercados de destino		
		Exportación en fresco	Consumo doméstico	Industria
Durazno	50%	8%	62%	30%
Ciruela	31%	5%	80%	15%
Damasco	11 %	19%	81%	
Cereza	8%	12%	88%	
<b>Total</b>	<b>100%</b>			

Fuente: FAO.

La producción de duraznos y nectarinas alcanza 11,3 millones de toneladas. La región líder en producción es Europa, seguida por Asia. Entre los países productores se distingue China, que responde por el 26,3% del total.

<sup>2</sup> Se denomina «carozo» a las partes más o menos duras de algunas frutas.

Con relación a las ciruelas, la producción es de 7,4 millones de toneladas, de las cuales los países asiáticos aportan el 45,1%, seguidos por Europa. El primer país productor es China, con 18,9% del total mundial, seguido por Estados Unidos y Dinamarca. En los últimos años, se ha reactivado la demanda industrial de estos frutos, en especial del durazno y la ciruela, para la elaboración de jugos y jaleas o dulces.

## **7.2 Experiencias internacionales**

### **7.2.1 Israel y las frutas del desierto**

Israel, con 20.320 km<sup>2</sup> de territorio y 437.000 hectáreas de superficie aptas para la agricultura, es un país de grandes contrastes climáticos, mayormente desértico y con vegetación escasa, de tipo matorral, que justamente ha sabido aprovechar dicha diversidad climática para producir frutales de clima tropical y de clima frío, a niveles competitivos.

Su agricultura se caracteriza por altos rendimientos y el uso tecnificado de aguas de riego. Produce diversidad de cultivos, entre los que destacan los cereales, olivo, vid, algodón, cítricos, y hortalizas. En Israel, las frutas representan el 14,3% de la producción agrícola y el 11,3% de la exportación de productos frescos. El país exporta alrededor de 65 mil toneladas de fruta al año.

Para lograr su desarrollo frutícola, Israel ha trabajado en distintos aspectos:

- El desarrollo de diversos dispositivos mecánicos y sistemas que ayudan a incrementar la eficiencia en el manejo de la fruta<sup>3</sup>.
- Un marcado énfasis en la investigación y desarrollo de los cultivos para mejorar la calidad de los productos, como en el caso de la banana.
- Uso de tecnología de avanzada en el almacenamiento<sup>4</sup>, empaque y distribución de los productos, con lo que ha hecho posible la exportación de productos de alta calidad y excelente apariencia. Por otra parte, si bien los frutos se pueden refrigerar por largos periodos, también pueden llegar a la mesa del consumidor al día siguiente de su recolección.

La experiencia de Israel es un caso sumamente interesante que puede ser tomado como ejemplo de lo que Porter denomina la «teoría de las desventajas selectiva»<sup>5</sup>, ya que en este país la carencia de recursos naturales, tierras y agua, ha sido un aliciente para estimular el desarrollo de la competitividad y producir en forma exitosa «frutas del desierto».

---

<sup>3</sup> Se han desarrollado diversos equipos destinados a labores específicas, como elevadores hidráulicos con cabina y dirigibles de árbol en árbol, contenedores de almacenamiento, un sistema para podar hileras de árboles, entre otros.

<sup>4</sup> Con plantas de enfriamiento sofisticadas en las instalaciones de selección.

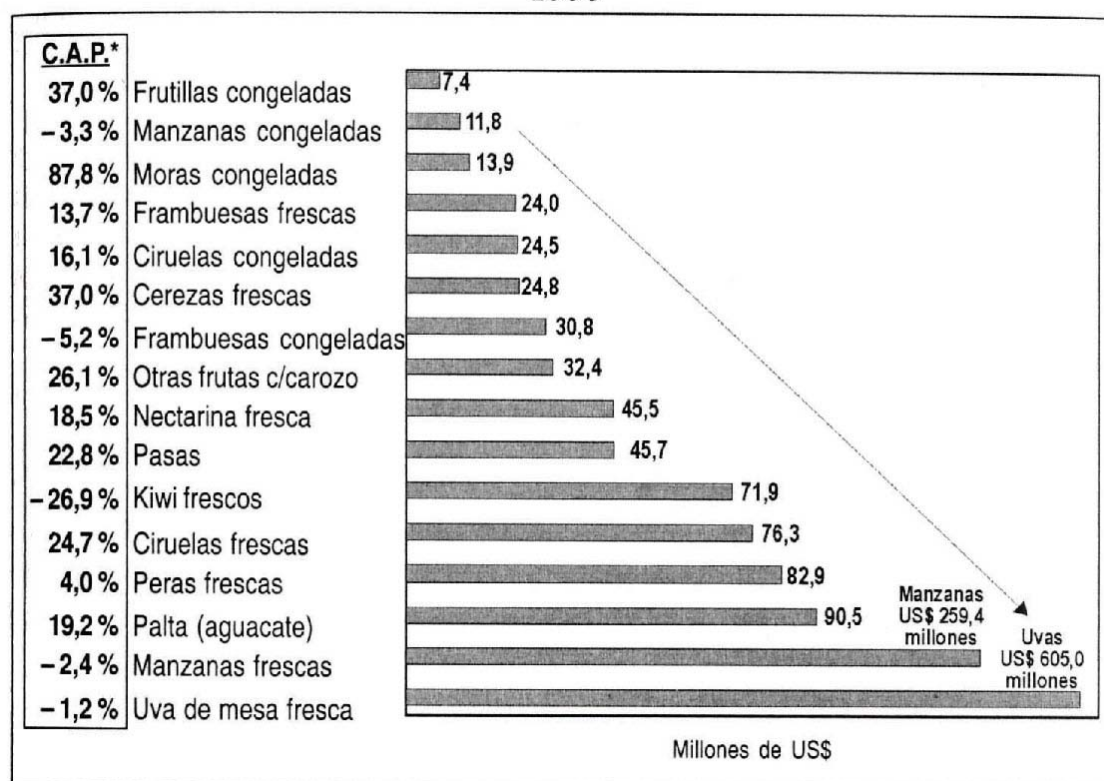
<sup>5</sup> Porter, Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Vergara, 1991.

## 7.2.2 La fruticultura en Chile

Chile es una franja mayormente desértica de 756.626 km<sup>2</sup> ubicada en la región suroccidental de América del Sur. En 1983, las exportaciones agrícolas chilenas eran de US\$ 230 millones<sup>6</sup>; diez años después habían llegado a US\$ 1.143 millones, lo que significó un crecimiento promedio anual de 13,7% en ese periodo. Según Prochile, hacia 1999 la superficie sembrada en Chile era de 750,7 miles de hectáreas y las exportaciones agrícolas alcanzaban US\$ 1.400 millones.

Entre los productos exportados destacan las uvas y las manzanas, que han alcanzado las cifras récord de US\$ 605 millones y US\$ 259 millones anuales. La estructura de exportaciones agrícolas contiene en total 13 productos frutícolas que superan los US\$ 20 millones anuales. En Chile, las exportaciones frutícolas representan el 8,5% del total; adicionalmente, este país ha desarrollado la exportación agroindustrial frutícola.

**Exportaciones frutícolas de Chile  
1999**



\* C.A.P. = Crecimiento acumulado promedio respecto a 1998.

Fuente: PROCHILE. Estadísticas de Exportaciones.

Este gran crecimiento ha sido resultado de una serie de factores, entre los cuales cabe mencionar:

- La Ley de Reforma Agraria, que facilitó el desarrollo de un mercado de tierras.

<sup>6</sup> En 1983, las exportaciones agrícolas peruanas llegaban a US\$ 237 millones.

- El desarrollo de una infraestructura privada de transporte, y la reducción del costo de los embarques al incrementarse la frecuencia de las exportaciones en los principales puertos chilenos.
- La disponibilidad de capital de inversión a tasas internacionales (8-9%) como resultado del bajo riesgo país y la adecuada inversión en tecnología.
- El énfasis puesto en la calidad de los productos y en la certificación preembarque de los mismos.
- El conocimiento del mercado (inteligencia comercial), que adecuó la producción a las exigencias y necesidades de los compradores. Con este fin se adaptó los períodos de cosecha y venta, por medio de invernaderos, y se aprovechó la diversidad climática para ofrecer productos de contraestación con relación a los países productores del hemisferio norte.

Asimismo, los roles asumidos por el sector público y el sector privado han sido fundamentales en Chile, pues han generado en los agricultores una nueva actitud con relación a su actividad. Éstos son conscientes de que la competitividad alcanzada ha sido resultado de la aplicación de adecuadas políticas gubernamentales y del desempeño de un sector agrícola privado eficiente, organizado y desarrollado.

### **7.3 La fruticultura en el Perú**

En la actualidad, la agricultura es una actividad altamente exigente en cuanto a productividad y tecnología; ha dejado, definitivamente, de ser artesanal. Para lograr el desarrollo agrícola, los países se han abocado a dos frentes: al interno, es decir, a impulsar el desarrollo de un sector competitivo, capaz de producir con los estándares internacionales de calidad, y al externo, esto es, a observar y analizar el mercado de consumo, sus gustos, exigencias y tendencias, para producir de acuerdo con lo que éste requiere.

En este contexto, es necesario evaluar cómo se inscribe el Perú, y específicamente Ayacucho, en esta dinámica con el fin de lograr el desarrollo de la fruticultura.

En el Perú, el sector agrícola es particularmente importante, tanto por la población económicamente activa (PEA) que depende de esta actividad<sup>7</sup> como por alcanzar un porcentaje significativo en la composición del producto bruto interno (PBI)<sup>8</sup> nacional.

Como se observa en el cuadro adjunto, entre 1975 y 1997 la superficie cosechada se ha incrementado en 86%, pero la población económicamente activa dedicada a la actividad agrícola se ha incrementado en 106%. En promedio, cada 5 hectáreas activas otorgan empleo permanente y estable a 10 personas, lo que pone en evidencia el papel determinante de la agricultura en la generación del empleo. Sin embargo, también se observa que el PBI agrícola se ha mantenido relativamente estable a través del tiempo,

---

<sup>7</sup> Se estima queda trabajo al 30% de la PEA.

<sup>8</sup> A precios constantes de 1986, representó el 14,6% del PBI en 1999. La actividad manufacturera y los servicios generan el 24% y el 48% respectivamente.

lo que implicaría que el PBI per cápita se ha reducido a cerca de la mitad del nivel que alcanzaba en 1975.

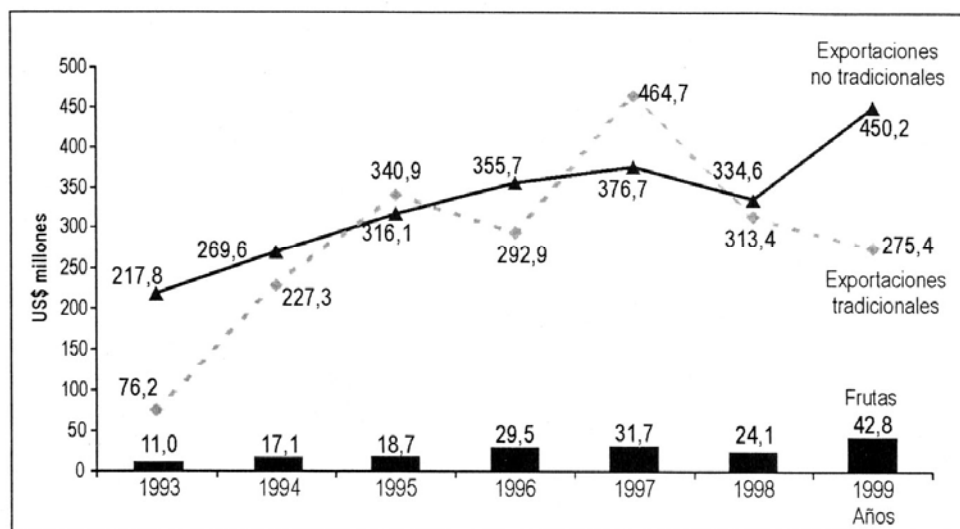
### PBI y PEA en el sector agropecuario

Años	Superficie cosechada(has)	PEA agrícola	Hectáreas por persona	PBI agrícola %
1975	1.251.117	2.078.000	0,60	11,5%
1980	1.181.717	2.223.000	0,53	9,9%
1985	1.306.906	2.399.000	0,54	11,6%
1990	1.681.154	2.497.000	0,67	13,4%
1996	2.239.292	3.141.000	0,71	13,4%
1997	2.326,793	4.271.000	0,54	13,2 %

Fuente: INEI-MINAG-OIA.

En el Perú, los agronegocios constituyen una gran oportunidad para la transformación económica del país y la reactivación del empleo rural<sup>9</sup>; aprovecharla implica trabajar en el desarrollo de ventajas competitivas. En 1993 las exportaciones totales del Perú eran de US\$ 294 millones, de las cuales las exportaciones de productos agropecuarios tradicionales alcanzaban US\$ 76,2 millones, las de productos agropecuarios no tradicionales llegaban a US\$ 217,8 millones y, dentro de estas últimas, las de frutas registraban US\$ 11 millones.

### Perú: exportación de productos agropecuarios 1993-1999



Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas.

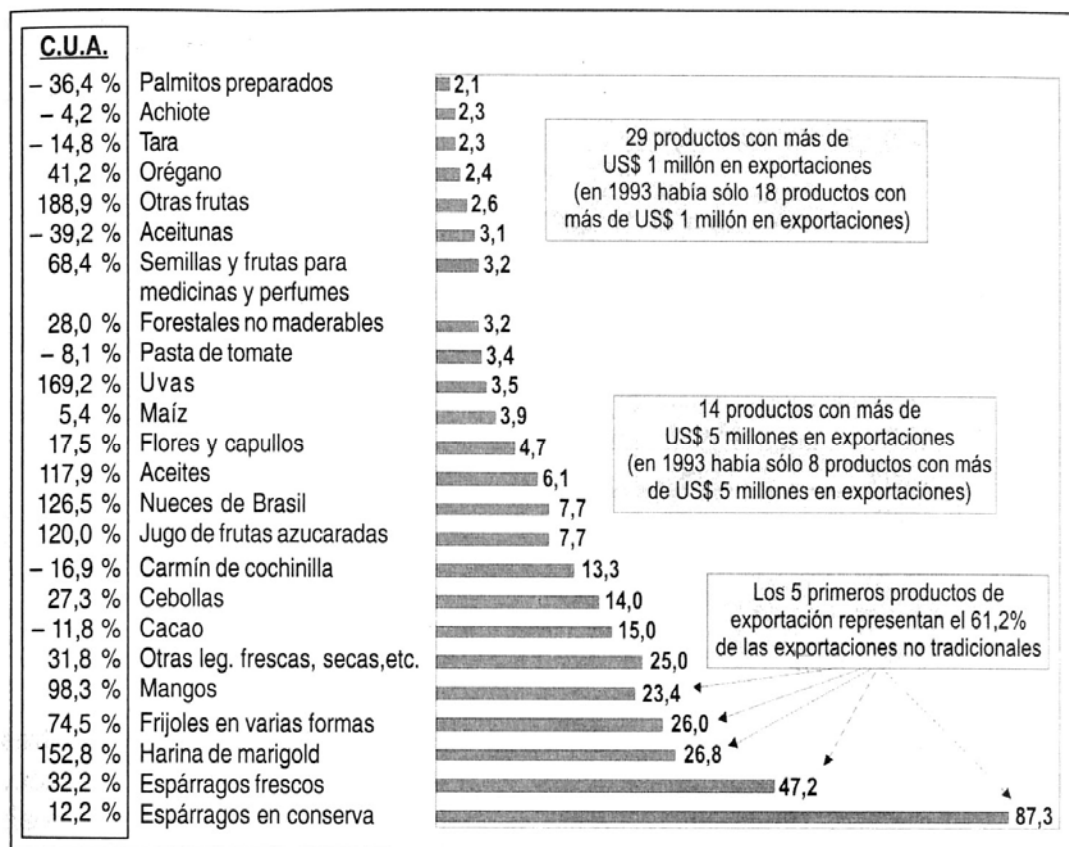
Debido al fenómeno El Niño, en 1998 el agro fue uno de los sectores más afectados con la pérdida de cultivos; la caída de la productividad ante los cambios climatológicos fue muy grande. En 1999, las exportaciones de productos agropecuarios tradicionales y no tradicionales ascendieron a US\$ 275,4 y a US\$ 450,2 millones, respectivamente.

<sup>9</sup> Monitor Company, *Construyendo las ventajas competitivas del Perú, los agronegocios*, 1995.

En el caso de los productos tradicionales, el crecimiento acumulado entre 1994 y 1999 ha sido de 26,4%, es decir, un crecimiento promedio anual de sólo 3,7%. Sin embargo, se ha observado un relativo estancamiento del monto exportado, ya que el mayor volumen de exportación ha sido contrarrestado por la reducción de los precios internacionales de los principales productos de exportación: algodón, azúcar y café.

En el caso de los productos no tradicionales, en los últimos años han aparecido nuevos cultivos con un alto valor agregado; entre ellos destacan los espárragos en conserva, espárragos frescos, harina de flores de marigold, frijoles y mangos, que en conjunto concentran el 61,2% del valor total de las exportaciones no tradicionales. De éstos, el producto «estrella» es el espárrago en conserva, que capta US\$ 87,3 millones de exportación. Otros productos de interés para la región de Ayacucho son el carmín de cochinilla y la tara, cuyas ventas anuales ascienden a US\$ 13 y US\$ 2 millones, respectivamente.

### Exportaciones agropecuarias no tradicionales del Perú



Nota: C.U.A. = Crecimiento del último año.  
Datos: Superintendencia Nacional de Aduanas.

Como puede observarse, en los últimos años ha habido también mayor diversificación y crecimiento de los montos exportados de productos no tradicionales agropecuarios (frutas US\$ 42,8 millones), hechos significativos, pero todavía insuficientes para competir a nivel mundial.

### 7.3.1 Superficie y producción

El 6% del territorio peruano (7.609.00 hectáreas) tiene potencial agrícola<sup>10</sup>, pero sólo se utiliza el 36% de las tierras aptas; asimismo, posee una gran variedad de microclimas, debido a los diversos pisos ecológicos<sup>11</sup>, lo que permite cultivar durante el año toda clase de especies. Sin embargo, la superficie agrícola per cápita nacional es de 0,13 hectáreas por persona, lo que equivale a menos de un tercio del promedio de América del Sur, que llega a 0,44 hectáreas por persona.

#### Potencial de tierras agrícolas en el Perú (en miles de hectáreas)

Región	Superficie total	Tierras agrícolas		
		Uso potencial	Uso actual	Tasa de uso (%)
Costa	13.637	1.636	760	46%
Sierra	39.198	1.361	1.517	111%
Selva	75.686	4.612	440	10%
Total	128.521	7.609	2.717	36%

FUENTE: Ministerio de Agricultura.

En la costa y la selva hay déficit de uso de la superficie agrícola, mientras que en la sierra se registra un sobreuso, lo cual erosiona la tierra y, por ende, origina una baja productividad. La sierra abarca el 31% del terreno nacional; con terrenos accidentados, concentra la mayor parte de la agricultura tradicional en los valles interandinos, que están constituidos por zonas de secano<sup>12</sup>. En la sierra, la agricultura se caracteriza por ser tradicional, de autoconsumo<sup>13</sup> y de baja tecnología. Si bien hay zonas con posibilidades de desarrollar una agricultura rentable, como cultivos de plantas aromáticas y medicinales, en términos generales la sierra presenta bajos niveles de productividad agrícola que le impiden alcanzar una producción competitiva a nivel internacional, tal como se muestra en los ejemplos adjuntos.

#### Índice de productividad de algunos cultivos (1999) Rendimiento en tm/ha

Cultivos	Perú	Colombia	Ecuador	Venezuela	Rendimiento óptimo
Algodón	1,7	2,3	0,7	1,7	80
Maíz	3,4	1,3	1,7	3,0	12-14
Caña de azúcar	108,0	117,0	83,1	62,3	200
Papa	11,3	12,8	9,3	18,4	50-60
Tomate	24,4	21,7	10,5	18,7	70-80
Café	0,7	0,7	0,4	0,3	3,6-4,1

Fuente: Comunidad Andina. Subsistema de Información Estadística del Sector Agropecuario.

<sup>10</sup> Por su aptitud, las tierras se clasifican en tierras aptas para cultivo en limpio (3,81 %), tierras aptas para cultivos permanentes (2,11%), tierras aptas para pastos (13,93%), tierras aptas para producción forestal (37,89%) y tierras de protección (42,26%).

<sup>11</sup> El Perú ha sido calificado como «Capital Mundial de la Biodiversidad» porque en su territorio se encuentran 84 de las 102 zonas de vida.

<sup>12</sup> La superficie agrícola puede estar bajo riego o en secano. En secano están aquellas tierras regadas de manera natural (lluvias, ríos).

<sup>13</sup> La producción es de tipo vergel, es decir, en pequeñas extensiones se cultivan varios productos, como en los huertos familiares.

### Rendimiento en frutales (tm/ha)

Frutales	Colombia	Ecuador	Perú	Venezuela
Fresa	15,0	18,6	12,0	19,1
Mango	12,9	s. i.	10,4	13,8
Maracuyá	15,0	13,9	10,0	s.i.
Piña	44,5	6,8	13,5	18,8
Uva	12,0	5,8	5,6	9,1

Fuente: Junac. Hortalizas para exportación. Programa Andino de Fomento a la Producción de Frutas, 1992. Citado por Masías Astengo, Javier. Ciencia Económica, N° 37.

Sin embargo, la sierra cuenta con 40 millones de hectáreas con potencial frutícola, diversidad de microclimas y una población preponderantemente agrícola (50%). Esta situación ha despertado el interés por el cultivo de productos que tienen gran demanda potencial y alto valor agregado, como son la tara, la tuna<sup>14</sup> y los frutales.

Por otro lado, el consumo per cápita de frutales y hortalizas se redujo significativamente entre 1970 y 1991; hasta en 55% en el caso de la naranja, por ejemplo. En un inicio, esta disminución se debió a la baja de la calidad y de los rendimientos, lo cual trajo consigo una reducción en la producción y originó un círculo vicioso de menor producción, menor consumo, menor producción.

A pesar de ello, la producción de algunos frutales se ha incrementado a impulso de un mercado exterior creciente, como en el caso del mango y el plátano, o por tratarse de productos exóticos cuyo consumo se está desarrollando. Ante este panorama, la propuesta es el desarrollo de una fruticultura competitiva, a escala, que mejore notablemente las condiciones de vida de miles de familias campesinas y que, con un efecto multiplicador, cree en otros sectores económicos las condiciones para una reactivación.

### 7.3.2 La competitividad en el sector agrícola

Para hacer sustentable el desarrollo frutícola es necesario diseñar estrategias que den valor a los productos, tales como realizar investigación y desarrollo sobre nuevas prácticas de cultivo y establecer estándares de calidad en la producción, almacenamiento y distribución. Para ello es necesario partir de un concepto de escasez de recursos naturales, a fin de incentivar el uso racional de suelos y agua.

Los factores limitantes que inciden en la competitividad del sector agrícola en el Perú son:

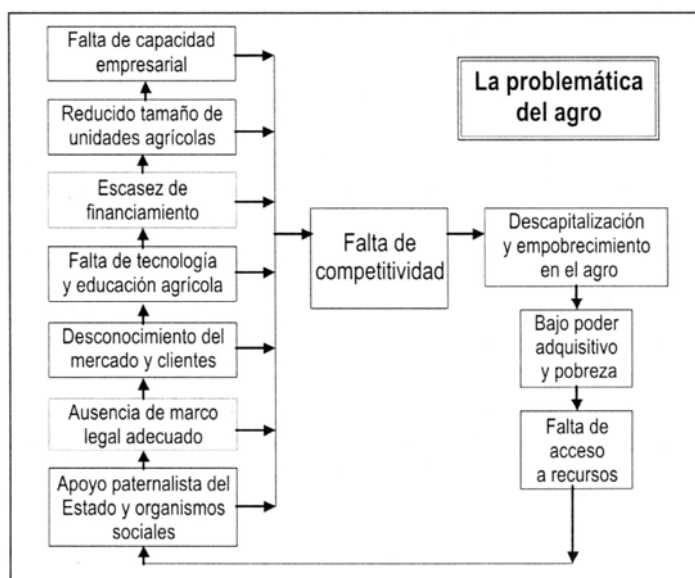
#### \* Factores estructurales

Entre estos factores se consideran los aspectos macroeconómicos internos y la estructura del sector agrícola. Los aspectos macroeconómicos internos comprenden la estabilidad de las políticas, sean éstas fiscales, cambiarias, de precios, laborales, y las

---

<sup>14</sup> El interés por la tuna radica en el carmín, colorante natural que se extrae de la cochinilla, insecto parásito de la tuna. Ayacucho concentra el 42% de la producción nacional de carmín de cochinilla.

normas sobre producción, comercio y licencias. En el Perú es preocupante la falta de un marco legal definido que permita acceder a mayores inversiones (leyes de tierras, aguas, transporte, etc).



Por otro lado, debe tenerse en cuenta aspectos estructurales como el tamaño del mercado, todavía muy reducido, y la extensión de las unidades agropecuarias, demasiado pequeñas para ofrecer una producción exportable. Los recursos naturales, tales como tierra, agua, clima y luz solar, y el capital humano, constituyen recursos mínimos para el desarrollo del sector. También se requiere de infraestructura básica de transporte y comunicaciones; facilidades de crédito, marketing y mercado; acceso a investigaciones en tecnología poscosecha y a extensión agrícola, entre otros.

### \* Factores actitudinales

Un elemento no explícito pero que influye en el desarrollo del sector son las barreras mentales, tanto las que afectan el comportamiento de los propios agricultores como las que influyen en la actitud de otros agentes económicos. Al respecto, el sector agrícola es considerado por terceros, por quienes proporcionan servicios al agro, como un sector de alto riesgo, lo que origina la restricción de los créditos, además de la subvaloración del empresario agrícola.

En cuanto a los agricultores, se observa en ellos una actitud conservadora y desconfiada hacia los cambios en general, sean éstos tecnológicos, sociales o de métodos de producción. El arraigo de prácticas agrícolas ancestrales retarda, muchas veces, la introducción de nuevos productos o técnicas que pueden ser más beneficiosas para el agricultor.

Asimismo, la persistencia del «paternalismo» y el «asistencialismo», como barreras actitudinales muy enraizadas en la mentalidad de los agricultores, motivan que se continúe esperando que el gobierno o instituciones no lucrativas dirijan, de alguna manera, la marcha del sector, lo que se convierte en una autolimitación para gestar el desarrollo. Finalmente, se ha observado una tendencia muy fuerte a constituir grupos cerrados, debido, tal vez, a experiencias negativas de años anteriores. Este hecho

dificultaría que los pequeños agricultores puedan asociarse -y manejar una mayor escala de producción- para conseguir mejores precios en la adquisición de insumos y en la venta de sus productos.

### **\* Factores estratégicos**

En este grupo se consideran los factores que influyen en la comercialización y servicios que se prestan al sector agrícola y en la inversión en investigación que apoye el desarrollo del mismo. Respecto al primer grupo, es importante el conocimiento de los mercados frutícolas, que comprende los gustos de los consumidores, las barreras arancelarias y no arancelarias de los mercados de importación, y los recursos y fuerza política de los proveedores competidores; es decir, todo lo relacionado con las transacciones del mercado. Sin embargo, se observa que no se accede a este tipo de información o no se la comparte si se llega a conseguir; asimismo, en términos generales hay poca conciencia de su utilidad y muy pocos son los que están dispuestos a pagar por obtenerla. Por otro lado, se incurre en altos costos de transacción debido al reducido tamaño de las unidades agropecuarias, lo que no permite beneficiarse de las adquisiciones a escala. Esto genera escasez de grupos y empresas que oferten un *míx* de servicios agropecuarios, lo cual ha llevado a la incursión de algunas ONG en este rubro.

Respecto a la inversión en investigación, ésta es prácticamente nula. En principio, existe confusión entre inversión y gasto, lo cual ocasiona que sean muy pocas las empresas agrícolas que realmente invierten en investigación; tampoco se suele invertir en equipos o capacitación.

### **\* Factores globales**

En este grupo se consideran aspectos no controlables y que afectan al universo de los países en desarrollo, es decir, todo el conjunto de medidas que se conoce como neoproteccionismo. En este caso, la estrategia adecuada no consiste en negar el fenómeno o en pretender que los países desarrollados cambien sus políticas, sino en aprender a jugar con sus reglas de juego. Esto implica un largo camino de conocimiento de dichas reglas y de las opciones que dejan abiertas.

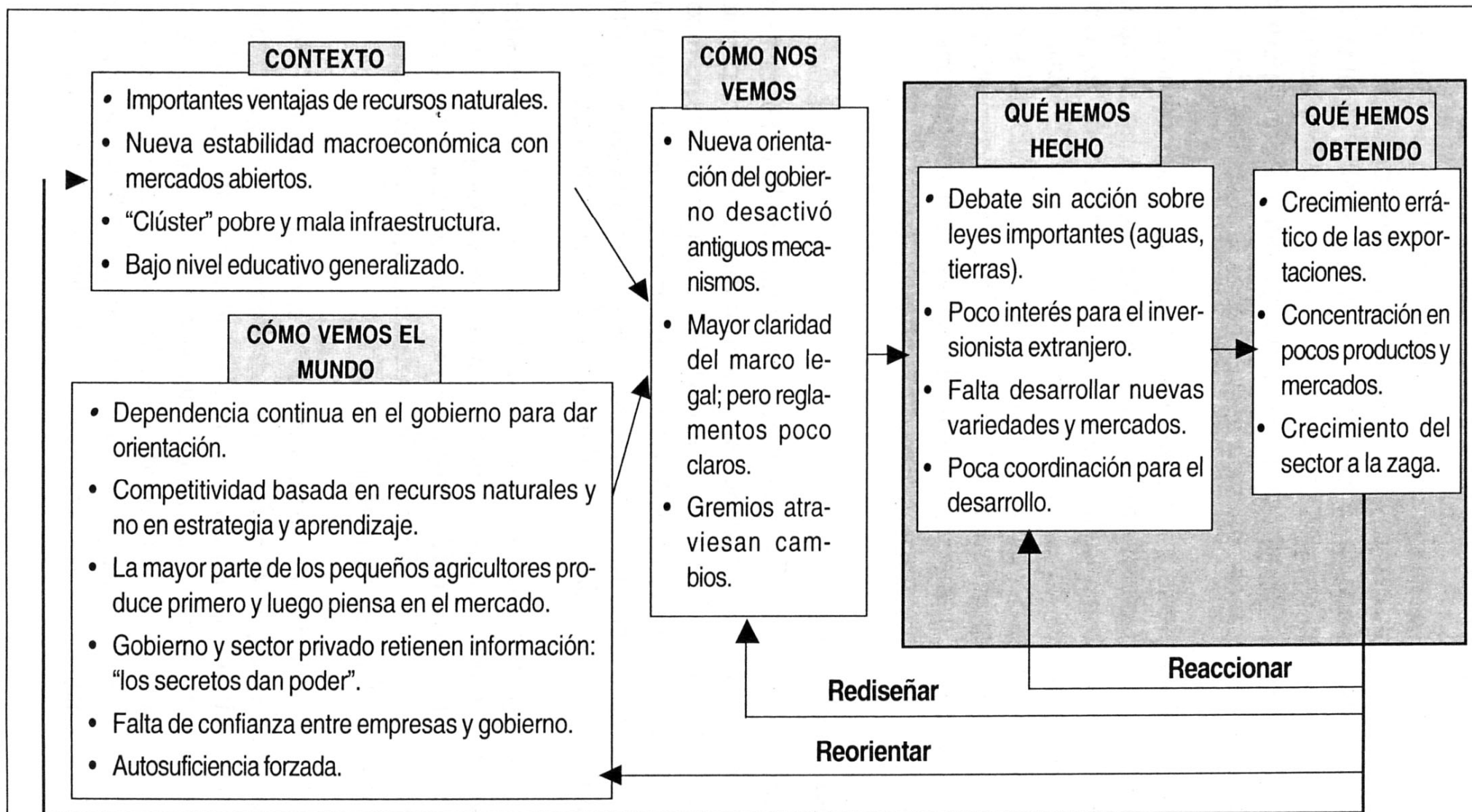
Para competir es necesario producir o manejar un volumen adecuado al mercado donde se pretenda ingresar y crear economías de escala que permitan bajar los costos frente a productos poco diferenciados. Ello puede lograrse con unidades estratégicas de negocios técnicamente constituidas<sup>15</sup>, con una extensión de terreno apto que permita iniciar un proceso conducente a aumentar la producción y la productividad.

Los intentos por modernizar la actividad frutícola en la región deben estar encaminados a conformar unidades agropecuarias que hagan posible el manejo empresarial. Con relación a ello, el gobierno (nacional y local) puede representar diversas oportunidades para el sector, a través de reformas orientadas al fomento de la inversión privada, la libre opción de los pequeños agricultores para la formación de empresas, y otros incentivos para el desarrollo de la actividad.

---

<sup>15</sup> Las unidades estratégicas de negocios abarcarían varias unidades agropecuarias a través de alianzas estratégicas a fin de obtener economías de escala mínimas y lograr un manejo eficiente.

## Los modelos mentales: el agro peruano



Los cambios recientes en las políticas económicas han alineado al Perú con las tendencias económicas mundiales. El redimensionamiento de los mecanismos de orientación del sector público está en curso para operar en el nuevo contexto, pero aún no está completo. Además, muchos agricultores y empresas agrícolas peruanos siguen actuando según modelos tradicionales y sin adaptarse al nuevo entorno empresarial.

## Factores para la competitividad del clúster agrícola

Factores estructurales	
Aspectos macroeconómicos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco legal de; sector agropecuario: indefinido,</li> <li>• Ausencia de políticas sectoriales claras y constantes.</li> <li>• Crecimiento, productividad y calidad.</li> </ul>
Estructura del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos naturales y capital humano.</li> <li>• Tamaño de; mercado peruano: pequeño</li> <li>• Unidades agropecuarias pequeñas: tipo parcelas.</li> <li>• Infraestructura física, técnica y social</li> </ul>
Factores actitudinales	
Actitud hacia el sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerado como sector de alto riesgo.</li> <li>• Subvaloración del empresario.</li> <li>• Falta de transparencia en comercialización, lo que reduce rentabilidad.</li> <li>• Escaso desarrollo de habilidades empresariales.</li> </ul>
Actitud del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud conservadora y desconfiada.</li> <li>• Métodos tradicionales de producción y poca credibilidad en nuevas técnicas.</li> <li>• Mentalidad paternalista y asistencialista.</li> <li>• Tendencia muy fuerte a formar grupos cerrados.</li> </ul>
Factores estratégicos	
Comercialización y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de información y poca conciencia de su utilidad.</li> <li>• Altos costos de transacción.</li> <li>• Escasez de grupos y empresas que oferten servicios complementarios y de apoyo al sector.</li> <li>• Microcomercialización y falta de coordinación entre agricultores.</li> </ul>
Inversión en investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confusión entre inversión y gasto.</li> <li>• Individualismo versus posibilidad de irradiar.</li> <li>• Propiedad intelectual insuficientemente protegida.</li> </ul>
Factores globales	
Neoproteccionismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteccionismo en los mercados de los grandes bloques económicos.</li> </ul>

Adaptado de Ginoccinio, Luis. Condiciones que limitan el mercado de servicios para la agricultura en el Perú, 1999.

### 7.4 La fruticultura en Ayacucho

Pese a sus limitaciones, en Ayacucho el sector frutícola puede convertirse en un eje importante para el desarrollo regional y ser un elemento clave para la generación de empleo en el campo. Como ya se ha mencionado, competir en el mundo global de hoy requiere conocer claramente el mercado y decidir de qué manera se ingresará a éste.

Sin embargo, una de las mayores expectativas respecto al sector frutícola es que su desarrollo beneficie a los pobladores al hacerles posible acceder a niveles de vida aceptables, conseguidos por su propio esfuerzo. Es por ello que como complemento al desarrollo del diamante competitivo del sector frutícola ayacuchano, se ha desarrollado el cuadro de «fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)» referido a este sector.

La fruticultura, que en los últimos años ha generado una gran expectativa de desarrollo de la región<sup>16</sup>, es conocida desde mediados del siglo pasado por especies como el níspero, el mango, la tuna, el plátano, los cítricos, el palto, entre otras. Sin

<sup>16</sup> Estudios realizados por expertos internacionales en fruticultura y viveros de la Embajada de Israel, de la Agencia de Cooperación Española Internacional, entre otros, destacan el potencial frutícola de Ayacucho.

embargo, a partir de los 70 el sector agrícola pierde productividad; hoy sólo son explotadas 3.842 hectáreas con aptitud frutícola (el 2,68% del total<sup>17</sup>) y la mayor superficie con cultivos de tipo vergel (1.042 hectáreas).

Si bien Ayacucho cuenta con ventajas comparativas para el cultivo de frutales, dado el clima, agua, suelos y otros factores -como vías de comunicación terrestre y aéreas hacia la costa, es decir acceso a los centros de consumo internos y externos-, en la actualidad la fruticultura es de autoconsumo con énfasis en la subsistencia: más del 50% de la población se dedica a la agricultura, pero el 70% de los campesinos se encuentra en niveles críticos de pobreza.

### FODA del sector frutícola de Ayacucho

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microclimas y ambientes adecuados.</li> <li>• Disponibilidad de especies y variedades originales de la región.</li> <li>• Pueblo con tradición agrícola,</li> <li>• Mano de obra de bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada disponibilidad de crédito de la banca comercial y escasez de recursos financieros.</li> <li>• Sistema de tenencia de la tierra.</li> <li>• La tierra no es una garantía real para las instituciones financieras.</li> <li>• Actitud «paternalista» del Estado.</li> <li>• Reducido tamaño de los lotes y ausencia de economías de escala.</li> <li>• Falta de iniciativa y de espíritu empresarial en el agro.</li> <li>• Desconocimiento de prácticas comerciales internacionales (inteligencia comercial).</li> <li>• Pobre organización gremial.</li> <li>• Escaso conocimiento técnico y bajos rendimientos.</li> <li>• Falta de inversionistas extranjeros para el sector.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos naturales dirigidos a mercados internacionales de elevado poder adquisitivo.</li> <li>• Grandes posibilidades de mejorar técnicamente el rendimiento.</li> <li>• Uso de la hoja de coca con fines medicinales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de constituir alianzas y asociaciones estratégicas para un manejo eficiente en el agro.</li> <li>• Plagas y enfermedades, como la mosca de la fruta.</li> <li>• Problemas sociopolíticos.</li> <li>• Cultivos del narcotráfico.</li> <li>• Falta de mano de obra especializada y técnica.</li> <li>• Ingreso de productos importados.</li> <li>• Producción adaptada de países vecinos.</li> <li>• Posibilidad de ganancias de los intermediarios en la comercialización.</li> </ul>

Elaboración propia.

<sup>17</sup> Ayacucho cuenta con 143 mil hectáreas de superficie potencial con aptitud para la actividad frutícola, según el 3er. Censo Nacional Agropecuario.

La superficie agrícola 18<sup>18</sup> de Ayacucho es reducida (12%) y se sitúa por debajo del promedio nacional; sin embargo, el 41% de ésta se encuentra bajo riego, aspecto en el cual supera al promedio del país. En cuanto a su rendimiento, en la actualidad la sobreexplotación y escasez de tierras cultivadas ha ocasionado que éste sea muy inferior al rendimiento promedio nacional. Las esperanzas de mejores perspectivas se cifran en el proyecto de irrigación del río Cachi, que a la fecha ha incorporado y mejorado más de 17 mil hectáreas y se estima que ampliará la superficie agrícola ayacuchana en 35 mil hectáreas adicionales.

### Superficie agrícola (ha) de Ayacucho y el Perú

Ayacucho	Superficie agrícola	Total subregión	Total hectáreas agrícolas
Bajo riego	41%	1.717.424	208.336
En seco	59%	% hectáreas agrícolas	12%
		% hectáreas no agrícolas	88%
		34.934.483	5.478.354
		% hectáreas agrícolas	16

Nota: Se aplicó a unidades agropecuarias con título.

Fuente: INEI, III Censo Nacional Agropecuario, 1994.

La superficie agrícola ayacuchana está constituida en un 81% por tierra de labranza<sup>19</sup>, de la cual el 58% se encuentra en barbecho, en descanso o en abandono. Es decir, sólo 70.773 hectáreas se encuentran con algún cultivo transitorio. Los cultivos suelen ser maíz (zonas tropicales), frijol, lenteja, cebada y trigo (zonas templadas) y papa, haba, olluco, tarwi y quinua (zonas altas).

### Los cultivos de Ayacucho (1998)

Productos	AYACUCHO			PERÚ
	Superficie (ha)	Producción (tm)	Rendimiento (tm/ha)	Rendimiento (tm/ha)
Arroz cáscara	2.273	3.200	1,41	5,74
Frijol	1.858	1.498	0,81	0,84
Maíz amarillo	2.067	3.094	1,50	2,90
Maíz amiláceo	15.018	10.473	0,70	1,08
Papa	13.404	114.200	8,52	9,16
Soya	379	386	1,02	1,4
Trigo	10.405	7.490	0,72	1,18

Fuente: Ministerio de Agricultura. Información de enero a octubre de 1998.

El principal problema del agro peruano, y en especial de Ayacucho, sigue siendo el régimen de propiedad. La unidad de producción agrícola promedio es de 3 hectáreas a

<sup>18</sup> Las 208.336 hectáreas de superficie agrícola comprenden tierra de labranza (168.141 ha), tierra para cultivos permanentes (32.051 ha) y tierras para cultivos asociados (8.144 ha).

<sup>19</sup> Las tierras pueden estar con cultivo transitorio, en barbecho (cuando el terreno ha sido cosechado y se encuentra en preparación por un periodo menor de un año), en descanso (cuando no se encuentra ocupada por cultivos o que habiendo sido cultivada anteriormente se le ha dejado de cultivar en forma continua por un periodo mayor de un año) o abandonadas.

nivel nacional<sup>20</sup>, mientras en Ayacucho el 29% de las unidades agropecuarias tienen menos de 1 hectárea; este tamaño limita el manejo económico eficiente por lo que la solución pasa por asociarse para poder constituir unidades de negocios rentables.

## **7.5 Diamante actual del sector frutícola (2000)**

### **7.5.1 Condiciones de los factores**

#### ***Factores básicos***

##### **a) El clima y la diversidad de pisos ecológicos**

La diversidad de climas generados por los distintos pisos ecológicos permite en Ayacucho el cultivo de una amplia variedad de productos frutícolas<sup>21</sup>, así como prolongar el tiempo de producción en forma natural; un ejemplo de ello es la tuna<sup>22</sup>. En las provincias de Huamanga, Huanta, La Mar y Cangallo, donde reside el 60% de la población del departamento, hay 15 mil hectáreas de potencial frutícola y la mayor diversidad de pisos ecológicos. En Ayacucho se encuentran las siguientes regiones:

**Yunga pluvial.** En el caso de Ayacucho, esta región se encuentra en la margen oriental de los Andes, desde los 1.800 hasta los 2.300 m.s.n.m. Es de una geografía accidentada, formada por zonas montañosas y valles fluviales, y presenta precipitaciones que fluctúan entre los 400 y 1.000 mm en verano. Si bien puede, en algunos casos, ser una zona endémica, los canales de regadío y andenes encontrados evidencian la presencia del hombre desde muy temprana edad. En esta región se viene desarrollando el proyecto hidroenergético del río Cachi. Entre los frutales que se pueden producir están: ciruelo, melocotón, níspero de palo, nuez y cerezo<sup>23</sup>.

**Quechua.** Se encuentra entre los 2.300 y los 3.500 m.s.n.m. y comprende los valles interandinos y las tierras de clima templado. El antiguo poblador peruano desarrolló su agricultura en esta región, a través de complejos sistemas de irrigación y andenes, construidos, sobre todo, en la sierra central y sur del país. El clima es templado, con temperaturas que van de los 11°C a los 16°C y lluvias regulares entre los meses de diciembre y marzo. En esta zona se cultivan los frutales nativos de la región, tales como guinda, sauco, tumbo, etc.

**Rupa Rupa.** Mayormente llamada ceja de selva, se encuentra entre los 400 y 1.000 m.s.n.m. y se extiende por la alta amazonía con temperaturas que oscilan entre los 22°C y los 26°C. El clima es tropical, cálido y húmedo, ideal para especies como la papaya, piña<sup>24</sup> plátano, macadamia, mangostino. La macadamia es una nuez muy fina y de gran demanda, cuyas plantaciones pueden asociarse con la vainilla. En Ayacucho, este clima se halla en las provincias de Huanta y La Mar.

---

<sup>20</sup> En la costa es de 5 hectáreas y en la sierra es de 2,4 hectáreas.

<sup>21</sup> Ver anexo: Principales frutales de Ayacucho.

<sup>22</sup> En los valles, la tuna se cosecha entre noviembre y febrero; y en las zonas altas (hasta los 3.000 m.s.n.m.), entre marzo y mayo.

<sup>23</sup> En Ayacucho se cosecha entre diciembre y febrero. Los países de América del Norte, Japón y Europa, que son los principales productores y consumidores de cerezo, obtienen su producción en el verano del hemisferio norte, es decir: entre julio y agosto.

<sup>24</sup> Según proyecciones de la FAO, para el 2005 las importaciones de los países consumidores serán de 118 mil toneladas de papaya y de 922 mil toneladas de piña.

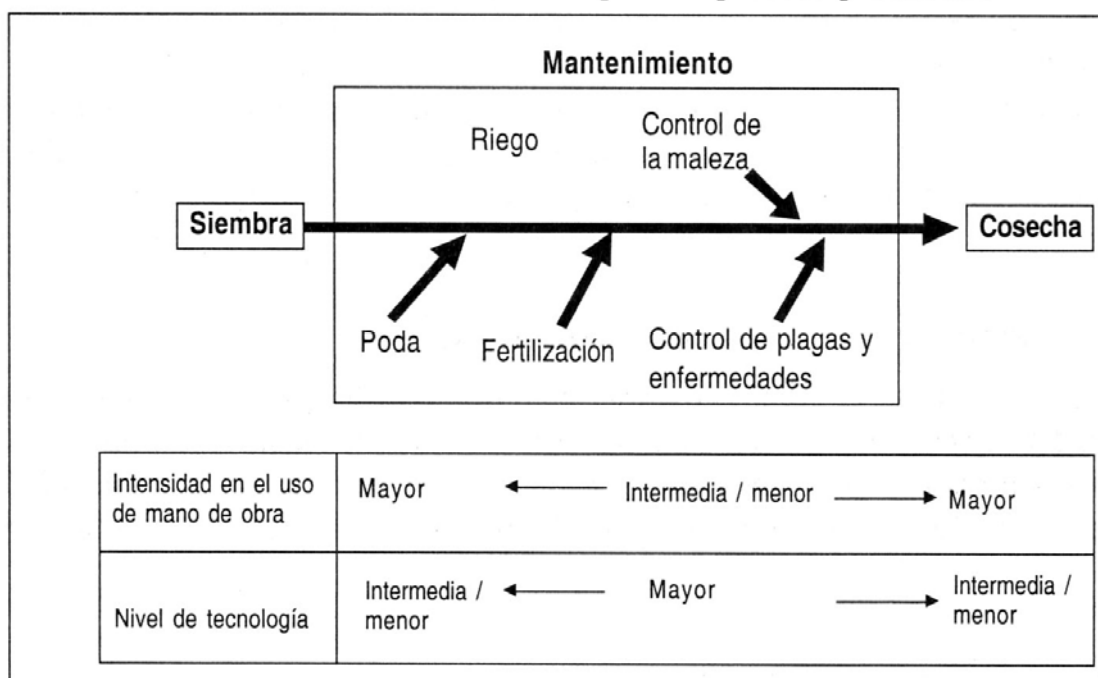
## b) Mapa frutícola y diversidad de especies

Para explotar la ventaja comparativa que constituye la diversidad de pisos ecológicos, es necesario contar con un mapa frutícola que oriente a los productores y a los inversionistas respecto a las características y facilidades para el cultivo de los diversos frutales<sup>25</sup> en cada zona, y tan importante como ello es conocer la disponibilidad y variabilidad del agua. En Ayacucho, como en muchos lugares de la sierra sur, la disponibilidad de este recurso varía con la estación y la ubicación específica. Al respecto, hay esfuerzos en curso dirigidos a levantar un mapa frutícola de la región, el que, una vez concluido, se difundirá y servirá de herramienta para futuras inversiones.

## c) Mano de obra

El sector frutícola se caracteriza por ser intensivo en mano de obra. Prácticamente, todas las actividades del proceso productivo se llevan a cabo manualmente; sin embargo, a nivel nacional, la productividad de la mano de obra en la agricultura es 7 veces menor que en los otros sectores económicos, como la minería<sup>26</sup>. Es urgente, por ello, la capacitación profesional y técnica en el manejo de los cultivos y en la actividad agroexportadora y agroindustrial. Dos son los principales factores que determinan la intensidad en el uso de mano de obra: las etapas de desarrollo del cultivo y la tecnificación de la producción.

**Mano de obra en el agro:  
Características en las diversas etapas del proceso productivo**



Elaboración propia.

<sup>25</sup> Ver anexo: Principales frutales de Ayacucho.

<sup>26</sup> Eguren López, Fernando y otros, *Evaluación social del desarrollo humano en el Perú*, 1997, p. 55.

\* **Etapas del desarrollo del cultivo.** Cada fase del cultivo determina la intensidad de mano de obra requerida y la temporalidad de uso. Las labores de mantenimiento demandan menor cantidad del recurso que las actividades realizadas para la siembra. Otro de los factores que determina la menor o mayor demanda de mano de obra es la estacionalidad de ciertas actividades. Por ejemplo, la cosecha, la poda y el riego no tecnificado exigen mayor cantidad de mano de obra que la fertilización, control de malezas u otras. Por otro lado, en general, en Ayacucho es escaso el personal técnico profesional calificado en las diferentes etapas del proceso productivo de los frutales: precosecha, cosecha y poscosecha.

\* **Tecnificación de la producción.** La forma como se planifiquen y tecnifiquen las actividades dentro del proceso productivo determina, en mayor o menor medida, la intensidad en el uso de la mano de obra y la variación de la estacionalidad. En Ayacucho persisten prácticas ancestrales como el «ayni», las faenas comunales y los sistemas de cargo. Los productores son eminentemente recolectores y, por lo general, desconocen la fisiología y el comportamiento de las plantas frutícolas y aspectos importantes como abonamiento, podas, riegos, tratamiento fitosanitario, cosecha y, sobre todo, el manejo poscosecha de los productos.

### *Factores avanzados*

#### **Infraestructura hidroenergética**

En Ayacucho se viene desarrollando el proyecto energético del río Cachi, el cual proveerá de luz y agua a la región y modificará el sistema de riego por inundación que se aplica actualmente. Asimismo, para un mejor aprovechamiento de las aguas de este proyecto y con el fin de incrementar las áreas de riego, la población deberá construir o aplicar otros sistemas de riego tecnificado o canalización, como el de goteo.

#### **Infraestructura vial**

Las vías de acceso al interior de la región son, en su gran mayoría, trochas carrozables en deficiente estado de conservación, las cuales se enlazan con la troncal de la ciudad de Ayacucho y se comunican, a través de la vía Los Libertadores, con la ciudad de Lima<sup>27</sup>. La falta de vías adecuadas de acceso y salida dificulta la comercialización de los productos e incide en los costos de transporte.

---

<sup>27</sup> Las vías principales se encuentran asfaltadas.

### **CONDICIONES DE LOS FACTORES**

#### **Factores básicos**

Clima favorable en contraestación con el norte para la producción agrícola todo el año +

Pisos ecológicos y disponibilidad de suelos para la agricultura + -

Mapa frutícola de la región y diversidad de especies de cultivo + -

Producción estacional - +

Disponibilidad de recursos hídricos +

Abundante mano de obra no calificada - +

Prácticas frutícolas ancestrales (creencias) - +

Mano de obra técnica y profesional capacitada - -

Infraestructura y calidad en educación básica y salud --

#### **Factores avanzados**

Infraestructura agrícola, riego tecnificado o canalización - -

Infraestructura de servicios básicos (luz, agua, desagüe) + -

Costo de servicios básicos y telecomunicaciones - -

Red vial mínima + -

Información sistematizada y de calidad - -

## **7.5.2 Industrias relacionadas y de apoyo**

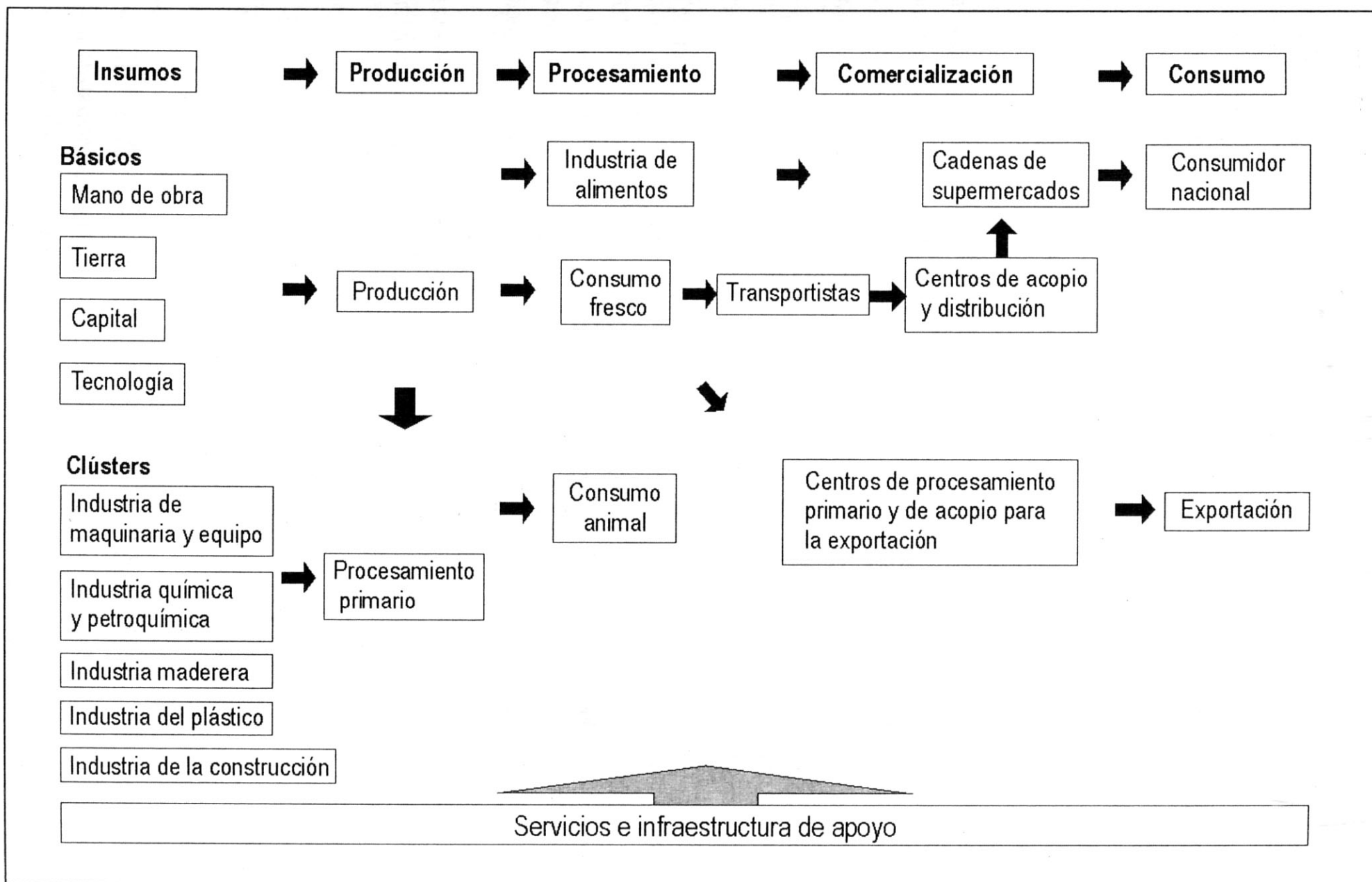
### **a) Incipiente desarrollo de las industrias relacionadas**

El sector frutícola requiere de diversas industrias de apoyo para su adecuado funcionamiento: empresas de servicios agrícolas, industria de empaque, industria del transporte, industria de alimentos. En cuanto a este aspecto, hay limitaciones considerables en los centros de producción, tanto por falta de este tipo de industrias como por la calidad del servicio prestado -no siempre el mejor-, lo cual conduce a elevar los costos de transacción para la actividad productiva de consumo nacional y de exportación. Por otro lado, el agricultor muestra una actitud paternalista reforzada por el Estado, que con frecuencia entrega gratuitamente los insumos y desmotiva el desarrollo de un clúster. Como manifiesta un empresario, «¿qué comerciante de urea puede sobrevivir si el Estado, tarde o temprano, la va a regalar?»<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Arce, Julio, «Entrevista a Carolina Trivelli: Hay que cambiar el enfoque», Lima, El Comercio, 21 de jun., 2001.

## Clúster del sector frutícola



Situación actual de las empresas relacionadas y oportunidades en Ayacucho:

<b>Nivel en cadena</b>	<b>Clústers</b>	<b>Condición actual</b>	<b>Oportunidad de negocio</b>
Insumo	Clústers varios: Industria maderera, empaques, maquinaria y equipos, agroquímicos, construcción; entre otros.	Existe presencia de algunas en la región, pero no atienden al sector agrícola, Funcionan para otras actividades económicas.	Prestación de servicios específicamente adecuados para el sector.
Infraestructura y servicios	Centros de acopio y procesamiento primario privados,	No existe la infraestructura y nadie presta este servicio.	Posibilidad de prestar el servicio en alianzas con comercializadoras internacionales de frutas.
Procesamiento	Industria de alimentos.	No existe.	Posibilidad de crear y desarrollar industrias alimentarias para un procesamiento técnico de los productos.
Comercialización interna	Servicios de comercialización, transportistas, mercados.	La comercialización se realiza a través de los transportistas.	Establecimiento de comercializadora privada regional con participación de los productores. Posibilidades de alianzas con las comercializadoras.
Comercialización externa	Servicios de trámites de exportación.	No existe.	Prestar el servicio.

Adaptado de: Zulia., competitividad para el desarrollo. Caracas, IESA, 1997. Sector frutícola.

### **b) Propagación deficiente y ausencia de plántones**

En Ayacucho los viveros son escasos, y en los pocos que existen la producción frutícola está negativamente afectada por el inadecuado manejo de las plantas, ya que la propagación se basa en huertos y se hace con plantas que, de acuerdo con prácticas ancestrales, han crecido de propagación de semilla, sin mayor selección genética y, en consecuencia, presentan gran variabilidad entre ellas. Además, hay desconocimiento sobre el comportamiento fisiológico de las diferentes especies y sobre las características físicas de los suelos para la instalación de los cultivos más adecuados: textura, estructura, fertilidad inicial y carga microbiológica. Por otro lado, la falta de material adecuado de plantación (portainjertos y variedades que se utilizará) da lugar a cosechas de rendimientos relativamente muy bajos, tanto en cantidad por unidad de área como en calidad. Conscientes de esta situación, en Huanta se vienen instalando viveros para la producción de plántones certificados.

### **c) Fertilización y fumigación**

Ayacucho se caracteriza por la siembra en tierra negra, color debido, usualmente, al alto contenido de manganeso y no, necesariamente, a la cantidad de materia orgánica. Sin embargo, esto causa que la fertilización se centre en los requerimientos de nitrógeno de la planta y se obvие otros nutrientes necesarios. Asimismo, debido a la presencia de la mosca de la fruta, los agricultores usan indiscriminadamente insecticidas, fungicidas, bactericidas y nematocidas, en vez de utilizar abonos orgánicos (como el estiércol). Esto no sólo influye en los bajos niveles de calidad de los productos, también afecta el equilibrio de los controladores biológicos e impide que se pueda obtener un certificado de «producto ecológico».

### **d) Tecnificación del agro y bienes de capital**

En Ayacucho no se observa una adecuada tecnificación del agro. La explotación de las parcelas suele ser familiar o comunitaria -un trabajo compartido entre familias de una misma comunidad- y el proceso comprendido entre la siembra y la cosecha se desarrolla aún con una tecnología de tipo tradicional.

Las etapas de poscosecha y comercialización se manejan en forma empírica. No se cuenta con infraestructura instalada para el procesamiento y son pocos los productores que llevan a cabo un procesamiento primario a cabalidad, que incluya selección, lavado, tratamiento preventivo para enfermedades fitopatógenas o desinfección, clasificación por tamaño, color, forma y empaado (almacenamiento en frío).

Generalmente se usa equipos anticuados. Por ejemplo, en la cosecha de los frutales arbóreos (lúcrrrio, palto, y otros) se utilizan las llamadas cosechadoras «simpi» o «pallana», las cuales dañan los productos y los hacen perecibles en corto tiempo. Además, no se cuenta con equipos mínimos para el estudio de la fisiología y el manejo poscosecha de las frutas, lo que haría posible establecer parámetros que califiquen con las normas de calidad de los mercados de exportación.

Asimismo, los agricultores tienen escaso conocimiento acerca de avances y resultados de investigación relacionados con tecnología, empaque, embalaje, normas de control de calidad y comercialización de cosechas, y poca capacidad para adoptarlos si los conocieran. Éstos son factores que les impide convertirse en unidades de producción eficientes que sean capaces de explotar economías de escala o de producir con mayor valor agregado.

### **e) Financiamiento de actividades agrícolas**

Si bien las fuentes de financiamiento se han incrementado, los agricultores no suelen ser sujetos de crédito, razón por la cual suelen autofinanciarse.

Factores como la estacionalidad de la producción, el poco uso de la prenda agrícola y la limitada participación de las entidades financieras en la agricultura, así como la informalidad de la propiedad, dificultan el acceso al crédito y limitan la actividad agrícola en la zona al nivel de autoabastecimiento y subsistencia.

### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

Incipiente desarrollo de las industrias relacionadas - -  
 Falta de semillas y producción de plántones certificados -  
 Insumos sanitarios agroquímicos y uso de insecticidas y fungicidas - -  
 Tecnologías inadecuadas y obsoletas - -  
 Centros de capacitación agrícola y asesoramiento técnico mínimo -  
 Baja calidad de los insumos, bienes y servicios relacionados -  
 Investigación y desarrollo en tecnología de riego y plántones frutales - +  
 Ausencia de infraestructura e industria para el manejo de productos perecibles -  
 Infraestructura aeroportuaria y de transportes especializada -  
 Entidades financieras promotoras de proyectos frutícolas (créditos) - +

### 7.5.3 Condiciones de la demanda

#### *Demanda interna*

#### a) Demanda regional de productos frescos: tamaño y exigencia

El mercado regional es un mercado pequeño, de bajo poder adquisitivo y poco exigente en lo que se refiere a las características organolépticas (tamaño, color, sabor) de las frutas. El consumidor no desecha los frutos si están un poco golpeados o manchados, a lo más se interesa por el estado de madurez de la fruta y el precio bajo. Esta actitud, aunada al bajo consumo de fruta fresca y/o procesada en la región, motiva que los productores que se dedican a este segmento del mercado no realicen mayor esfuerzo en las actividades poscosecha. Consideran que la presentación y la calidad de la fruta representan costos que los consumidores no están dispuestos a pagar.

#### b) Demanda nacional de fruta: exigencia, variedad y estacionalidad

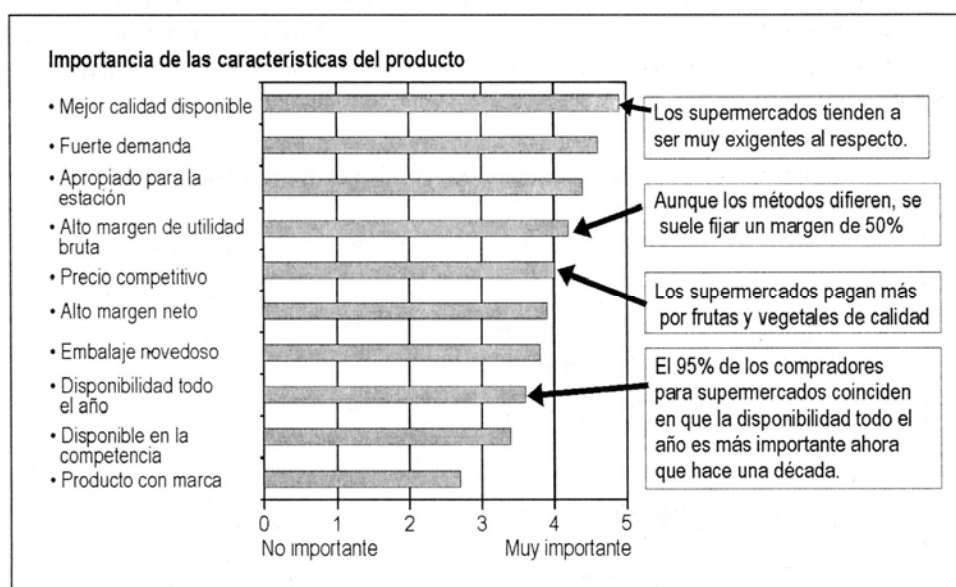
Un segmento de productores ayacuchanos destina sus productos al mercado nacional, en especial de fruta fresca, lo que les ha permitido asimilar experiencias positivas de comercialización de productos, con precios que varían de acuerdo con la época del año. Son los casos de la tuna-fruta y la palta.



El principal destino de este segmento de mercado -obviamente de mayor tamaño que el mercado regional-, son los supermercados de Lima, donde la producción ayacuchana compite con la fruta de las otras regiones del país y la fruta importada fresca. No obstante, si se lograra la asociación con exportadores, el producto ayacuchano podría salir al mercado exterior.

Una de las limitantes que enfrentan los productores ayacuchanos en su búsqueda de mercados diferentes a la región es el inadecuado manejo poscosecha, que causa la pérdida de hasta 50% de su producción. Otra dificultad proviene de la inexistencia de *brokers* que les permita llegar en forma rápida al mercado nacional. Por lo general, en Ayacucho la intermediación se reduce al «camionero» que compra la producción en la región, en una especie de recolección a precios bajos, y los traslada al mercado de frutas en Lima. Esta forma de llegar al mercado nacional es deficiente y no permite una calificación adecuada de los productos.

**La comercialización en los agronegocios:  
Características del producto en supermercados**



Tomado de: McLaughlin y Perosio. *Fresh Fruit and Vegetables Procurement Dynamics: the Role of the Supermarket Buyer*. Citado por Monitor Company. *Construyendo las ventajas competitivas del Perú*. 1995.

La asociación con un broker significaría llegar directamente al mercado nacional, producir de acuerdo con las exigencias de los consumidores y, por lo tanto, realizar todo un proceso de poscosecha que garantice la selección de la fruta de la mayor calidad, requisito previo para ingresar a los supermercados, más importante aun que el precio.

**c) Demanda industrial**

La fruta se industrializa en jugos, néctares, fruta deshidratada, etc. Dado que las empresas dedicadas a esta actividad están ubicadas fuera de Ayacucho, la fruta destinada a este segmento de mercado compite con la de otras regiones del país. En este sentido, es importante que Ayacucho compita por calidad y variedad y aproveche la demanda por productos exóticos.

En la actualidad, los productos que industrializan fruta compiten con una serie de productos alternativos, como las gaseosas, que se presentan a bajos precios, y con productos importados, como mermeladas. Es de esperarse que el mayor desarrollo de este sector, en cuanto a variedad de productos e incremento de las posibilidades de exportación, redunde en una mayor demanda de fruta fresca.

#### **d) La tuna y la cochinilla**

Un producto que durante los últimos años ha tenido una fuerte demanda en Ayacucho es la tuna, recurso vegetal que constituye una alternativa importante para el desarrollo socioeconómico de la población rural de esta zona.

La tuna ofrece una diversidad de ventajas para el sistema productivo ayacuchano. La planta en sí misma permite aprovechar zonas áridas y semiáridas, por su capacidad de almacenamiento de agua; controla la erosión de los suelos, al formar cercos vivos; sirve de deslinde en los bordes de los canales de riego. De la semilla se produce aceite comestible, superior al del maíz; se producen vinos, jarabes, mermeladas, entre otros productos, y se prepara un remedio contra la tos convulsiva. Las pencas se usan en el tratamiento de los riñones.

La tuna se consume en productos elaborados, como licor, mermelada, jarabe; en productos frescos comestibles, como fruta y ensalada; en productos no comestibles, como bonsais o tunas enanas; y en productos industrializados, como el carmín en polvo y líquido.

En cuanto a este último producto, juega un papel primordial la demanda internacional. El carmín es un pigmento rojo intenso producido por la hembra de la cochinilla, insecto parásito de la tuna. Este pigmento es utilizado para la fabricación de tintes y colorantes ecológicos y goza de reconocimiento mundial por su alto grado de pureza, el cual se encuentra entre el 18% a 20%, mientras en otros países sólo alcanza una pureza de 14%. El Perú es el primer productor de carmín de cochinilla en el mundo y exporta a Norteamérica, Europa y Japón. En el volumen nacional, destaca la producción de Ayacucho, como la de mayor superficie sembrada, aunque en los últimos años ha crecido notablemente la producción de Huancavelica y a pesar de que los rendimientos son mayores en Lima y Cusco. En el año 2000, la producción de Ayacucho alcanzó 20.687 toneladas, con una superficie sembrada de 2.972 hectáreas y un rendimiento de 7,97 toneladas por hectárea.

#### **Producción de tuna en el Perú (1999)**

Departamento,	Superficie cosechada (ha)	Producción (TM),	Rendimiento (Kg/há)
Ayacucho	2.880	19.654	6.840
Huancavelica	2.352	18.890	8.031
Arequipa	1.106	4.721	4.269
Lima	907	9.176	10.117
Cusco	827	7.661	9.264
<b>Total</b>	<b>9.663</b>	<b>63.836</b>	<b>6.606*</b>

\*Rendimiento promedio nacional.

Fuente: Perú Acorde. Estudio económico productivo de Perú. 21 ed. Lima, 2000.

### e) Demanda gubernamental

En este caso, la demanda gubernamental se refiere a la adquisición de productos alimenticios que hacen las diferentes entidades gubernamentales, nacionales o regionales, para la atención de los programas sociales. Si bien esta demanda puede trasladarse a instituciones no lucrativas que ayuden a sectores de extrema pobreza, es difícil que las frutas se incluyan en los paquetes de ayuda; generalmente, éstos se forman con productos de panllevar. Por lo tanto, puede esperarse que la demanda de fruta del gobierno sea insignificante.

### *Demanda externa*

#### a) Mercado creciente

La demanda internacional por fruta es creciente en cuanto a los dos mercados: el de productos frescos y el de fruta procesada. El mercado de productos frescos ha cobrado impulso por la tendencia a consumir «productos naturales» que se observa en los países desarrollados.

En el caso de la fruta procesada (zumos de frutas), cuyos principales consumidores son Estados Unidos, Canadá, Alemania, Reino Unido y Países Bajos, se compete sobre la base de la variedad de presentaciones, la disponibilidad permanente y la calidad uniforme. Sólo en Estados Unidos, el consumo de fruta procesada se ha incrementado de 43% en 1960 a 75% en 1990, situación que se repite, en términos generales, en los otros países desarrollados.

Asimismo, en el cuadro adjunto se observa que el crecimiento per cápita del consumo de frutas es mayor en países como España, Italia y Francia, donde todavía hay amplio margen para llegar a los niveles de consumo de otros países desarrollados de similar ingreso, como Alemania. Esto significaría una demanda adicional, sólo en el caso de Francia, de 500 millones de litros de jugos y néctares de frutas.

**Consumo de jugos y néctares de frutas de los principales países consumidores y perspectivas de crecimiento**

Países	Litros/ año/ per cápita 1991	Tasa de crecimiento 91/89 %
Alemania	42,0	8
Holanda	28,0	13
Dinamarca	23,0	10
Reino Unido	22,0	11
España	15,0	22
Italia	12,0	22
Francia	10,0	19

Fuentes: Centro de Comercio Internacional UNCTAD/ GATT. *Jugos de frutas: estudio de mercado mundial*, Ginebra, 1991. Programa Andino de Promoción de Exportaciones (PAPE). *Las perspectivas del mercado europeo para las frutas procesadas de los países del Pacto Andino*, Lima, 1992. Citado por Masías Astengo, Ciencia Económica, N° 37.

En conclusión, todo esto nos ilustra sobre el gran mercado potencial que es posible atender con una adecuada estrategia de inserción en el mercado internacional.

## **b) La exigencia estimula la calidad**

Aunque la marcada preferencia por aquellos productos que se cree contribuyen al cuidado de la salud favorece las expectativas de exportación de Ayacucho, conviene reiterar que la demanda internacional es exigente en cuanto a calidad y variedad y muestra interés en el proceso productivo, tal y como lo hace cualquier consumidor respecto de los productos importados. Es conveniente, por ello, la adecuación de los productos a los gustos y preferencias de los consumidores y el cumplimiento de las reglamentaciones que han establecido los países compradores. Sobre este punto, es decisiva la adopción de estándares de calidad (ISO) en la región, así como la protección del medio ambiente durante el proceso productivo.

Asimismo, para lograr que la actividad frutícola se oriente a la agroexportación se debe adoptar tecnologías de avanzada y todo aquello que eleve la competitividad de los productos. Debe considerarse que el Perú en general y Ayacucho en particular deben competir con la producción de otros países que tienen mayor capacidad de negociación para abastecer la demanda externa, altos rendimientos productivos y centralizan la producción para intervenir en el mercado en mejores condiciones.

### **CONDICIONES DE LA DEMANDA**

#### **Demanda nacional**

Demanda nacional restringida y complaciente -

Demanda de bajo poder adquisitivo - -

Demanda estacional -

Demanda insatisfecha +

Demanda de tuna y carmín de cochinilla + +

Demanda industrial poco desarrollada + -

Demanda del gobierno (programas sociales) + -

#### **Demanda externa**

Demanda de productos frescos + +

Demanda internacional exigente +

Demanda variada +

## **7.5.4 Estrategia, estructura y rivalidad del sector**

### *Estrategia y estructura*

#### **a) Estrategia: organización y gestión empresarial**

En Ayacucho, la mayoría de productores actúa en forma individual sin una estrategia definida. Esta ausencia de gestión empresarial y el crecimiento demográfico - que contribuye a la fragmentación de la tierra en la medida en que las nuevas familias requieren de recursos para conformar nuevas unidades de producción-, así como el incipiente nivel organizativo, les impide convertirse en unidades de producción competitivas.

Últimamente, sin embargo, las organizaciones de productores han avanzado mucho en cuanto al aspecto legal, organizativo y funcional, gracias al apoyo recibido de

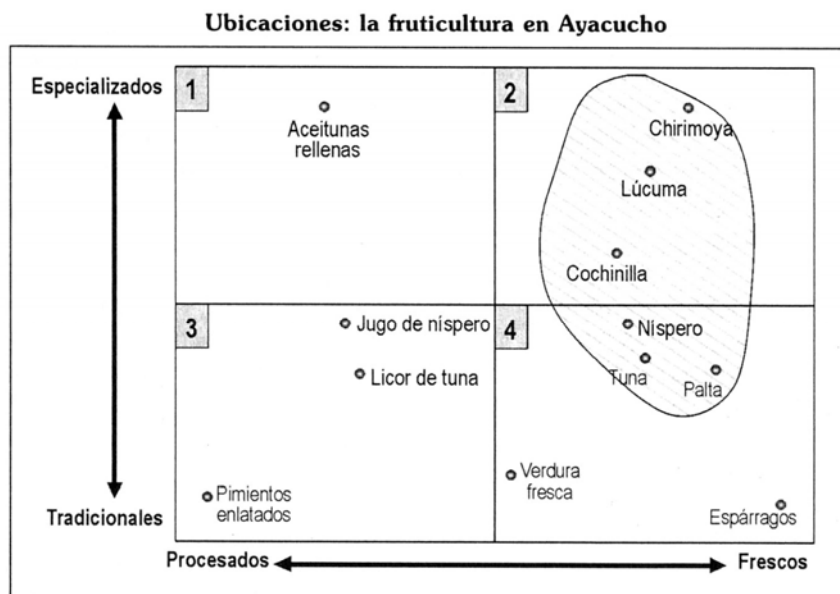
diversas instituciones como CARE Perú en su papel de facilitador en un ambiente de concertación.

## b) Estrategias de producción y comercialización

A partir de 1996, Ayacucho ha logrado presencia en el ámbito nacional en relación con la comercialización de volúmenes crecientes de frutas frescas, en especial de la tuna-fruta y palta. Con la finalidad de que esa presencia sea sustentable a lo largo del tiempo y se consiga competitividad a nivel internacional, es necesario que se apliquen estrategias productivas y comerciales que permitan impulsar la productividad de las áreas de cultivo y mejorar la calidad de los frutos.

Con este fin es necesario uniformar las técnicas y criterios de producción, tecnología y comercialización. Dejando de lado las acciones reactivas de corto plazo, se debe definir en cuál mercado se va a competir y orientar los esfuerzos en esa dirección, pues cada uno de los segmentos del mercado de agronegocios requiere de una estrategia diferenciada acorde con canales específicos de distribución, como se describe en esta sección.

- **Tradicional frescos.** Los canales de distribución en el mercado de frutas frescas son diversos: mayoristas, importadores, supermercados, cooperativas, agentes de consumo industrial, entre otros. La estrategia sugerida es buscar socios para poder llegar al mercado internacional en condiciones adecuadas y muy competitivas. Para ingresar a este segmento se requiere de alta rentabilidad y elevados volúmenes, lo cual sólo podría ser aplicable a la tuna y a algunos productos nativos o exóticos.
- **Tradicional procesados.** En este caso, también la estrategia recomendada es tratar de establecer alianzas para compensar el poder de negociación que tienen los compradores. En Ayacucho se produce artesanalmente frutas en jugos, néctares, licores y mermeladas, pero todavía a muy baja escala por el mismo hecho de tratarse de esfuerzos individuales y no contar con un mercado objetivo. En este sentido, la presentación en ferias impulsaría la alianza con distribuidores.



Adaptado de: Monitor Company. *Construyendo las ventajas competitivas del Perú: los agronegocios*. PromPerú. 1995.

- **Especialidades procesadas.** Por tratarse de productos muy especializados, en este caso sería conveniente tratar de acceder directamente a los comerciantes minoristas y dejar de lado a los intermediarios. También se recomienda el marketing y la promoción adecuados dirigidos al mercado específico que se trata de atender, así como apoyo publicitario mediante ferias y eventos.
- **Especialidades frescas.** Este segmento es similar al anterior, por lo que los canales de distribución son especializados y ponen énfasis en la marca. En el caso del mercado de Estados Unidos, los canales más importantes son los distribuidores nacionales y los catálogos especializados. Éstos operan directamente con el exportador de cada país y negocian permanentemente los precios sin intermediarios. Este segmento del mercado es el que resulta más interesante para Ayacucho y el que puede ofrecerle mayores posibilidades de desarrollo, dado el tipo de productos: de producción no masiva y propios del lugar.

### **c) Estructura de los fruticultores en Ayacucho**

El sector frutícola en Ayacucho se caracteriza por ser muy atomizado en términos de número de productores y ubicación geográfica. No predomina productor alguno y las unidades de producción varían en cuanto a tamaño, nivel tecnológico y manejo gerencial.

El mercado, en el que participan el productor frutícola y el agroexportador, fija precios que favorecen a los intermediarios (acopiadores), quienes adoptan formas oligopólicas y establecen condiciones. Frente a esta situación, los productores se asocian para tratar de concertar intereses. Sin embargo, hay el convencimiento de que esta actividad es la llave para abrir el circuito económico cerrado y proyectarse hacia una producción abierta a los mercados nacionales y, posteriormente, a los mercados internacionales.

#### ***Rivalidad del sector***

### **d) Los productores frutícolas: esquemas mentales**

En Ayacucho los esquemas mentales ejercen gran influencia en la actividad productiva. Es conveniente trabajar sobre este aspecto a fin de que los productores de la región sean más proactivos, abiertos a las nuevas tecnologías y adquieran una actitud más emprendedora. Estas características ya se observan, sin embargo, en los fruticultores jóvenes, quienes han seguido estudios, se muestran más receptivos a la aplicación de las nuevas técnicas y son también más colaboradores. El obstaculizarse entre los mismos productores ha sido el común denominador en los últimos años, como expresión de un celo absurdo por conseguir el protagonismo; sin embargo, dicha actitud debe cambiar. Otro aspecto importante es el anhelo de capacitación del fruticultor, el que, en muchos casos, entra en conflicto con sus esquemas mentales respecto a los modos de producción ancestral. Es de esperarse que los fruticultores emprendedores arrastren con su ejemplo a los demás, pero éste es todavía un largo camino por recorrer.

## **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR**

### **Estrategia y estructura**

Estructura organizativa débil e incipiente - -  
Comercialización dependiente de intermediarios nacionales y extranjeros - -  
Disyuntiva de producción entre diversidad y estandarización -  
Estrategias de comercialización (productos, mercado objetivo, políticas) - -  
Desconocimiento del mercado nacional e internacional - -  
Estrategia de corto plazo; acciones reactivas -  
Escasa promoción del sector (publicidad y marketing) -  
Sector atomizado: minifundios y cultivos de pequeña escala - -

### **Rivalidad del sector**

Obstaculizarse entre productores -  
Capacitación y especialización constante del productor -  
Temor a las nuevas tecnologías -  
Cultura empresarial y liderazgo - -  
Trabajo individualista -  
Vocación exportadora + -

## **7.5.5 Gobierno**

### **a) Gobierno central**

En los últimos años se aplicó en el país una estrategia de libre mercado que, por dura que fuera, se esperaba que permitiera desarrollar actitudes competitivas en los productores. Terminaba un largo periodo signado por una estrategia de mercado cerrado en que la producción nacional perdió rentabilidad. Algunos productores se adaptaron a la nueva estrategia, pero otros no pudieron hacerlo y el gobierno acudió en su auxilio. Sin embargo, contra lo que pudiera esperarse, esta actitud paternalista desanimó el esfuerzo realizado por los otros productores. Estas alteraciones de las políticas diseñadas y aplicadas, a pesar de los objetivos que persiguen, perjudican a la larga el desarrollo de actitudes competitivas.

Durante los últimos años, el gobierno ha dictado diversas normas legales en apoyo al desarrollo agrícola. Una de las más importantes para Ayacucho ha sido la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía (D.L. 27037), que otorga una serie de incentivos a la inversión en ceja de selva, zona que comprende a algunos distritos y provincias del departamento de Ayacucho. Asimismo, por iniciativa del gobierno, se han emprendido programas de titulación de tierras orientados al saneamiento de las propiedades. No obstante, aún falta promulgar leyes básicas para el agro, como la Ley de Aguas y la Ley de Tierras, indispensables para las inversiones en el sector.

### **b) Gobierno regional**

Según el Plan Nacional de Desarrollo Frutícola del Perú<sup>29</sup>, en el futuro Ayacucho será una fuente generadora de divisas, dado que su potencial frutícola ha sido estimado

---

<sup>29</sup> El Plan Regional de Desarrollo Frutícola de Ayacucho al 2010 se presentó en enero de 1999, en el VI Fórum Nacional de Fruticultura, realizado en la ciudad de Lima. Ha sido un esfuerzo conjunto de productores, entidades públicas, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga y de profesionales de las ONG que trabajan en la zona.

en 143 mil hectáreas. Ante estas expectativas, los gobiernos locales<sup>30</sup> de la región están realizando esfuerzos para dar las pautas que faciliten la inversión frutícola en sus respectivas jurisdicciones.

**GOBIERNO**

**Gobierno nacional**

Liberación del mercado + -  
Incentivos a la inversión (leyes de apoyo al sector) + -  
Saneamiento de propiedades +  
Sanidad frutícola +

**Gobierno local**

Apoyo de gobiernos locales + -

### 7.5.6 Azar

En el aspecto productivo, la principal preocupación de los agricultores ayacuchanos es el combate contra la mosca de la fruta, plaga que de extenderse no permitiría el desarrollo de la fruticultura.

Asimismo, la aparición de productos sustitutos en otras zonas constituye una amenaza latente para el sector, razón por la cual es importante procesar los productos naturales de la región para darles valor agregado. El «neoproteccionismo», todas aquellas barreras paraarancelarias (normas de origen, cuotas, controles fitosanitarios, normas de origen, *dumping* laboral, entre otras medidas) utilizadas por los países desarrollados para impedir el ingreso de nuestros productos de exportación a sus mercados, también pueden afectar negativamente el desarrollo frutícola, como le sucedió a Chile.

**AZAR**

Exceso de precipitaciones pluviales -  
Presencia de plagas y enfermedades: la mosca de la fruta -  
Productos sustitutos -  
Creciente neoproteccionismo en mercados de exportación -

### 7.6 Visión del sector frutícola al 2010

Lograr que hacia el año 2010 la actividad frutícola en el departamento de Ayacucho constituya una línea de producción sostenida requiere el compromiso de todos los agentes del proceso productivo frutícola, integrados en organizaciones o asociaciones, para dar valor agregado a la producción y hacer realidad la visión de Ayacucho al 2010, la que se expone a continuación:

«Ayacucho es un centro agroindustrial de exportación de productos andinos, tropicales y de selva, con componente ecológico, valor agregado, sello de calidad y

---

<sup>30</sup> Ha destacado en este aspecto la Municipalidad Provincial de Huanta, bajo el liderazgo de su alcalde Milton Córdova La Torre. Es de esperarse que la repentina muerte de este funcionario (durante la fase de edición de este libro) no disminuya el esfuerzo iniciado.

marca propia. Es el primer productor frutícola a nivel nacional de palta, lúcuma, tuna y tara, con capacidad de exportación. El sector frutícola, de tecnología de avanzada, es el eje integrador del desarrollo sostenido de la región y contribuye al bienestar de la población. Abastece el mercado internacional y nacional de fruta fresca y derivados de alta calidad, que han pasado por control fitosanitario y de calidad (sello de calidad) y está respaldado por un centro de investigación y desarrollo especializado en fruticultura».

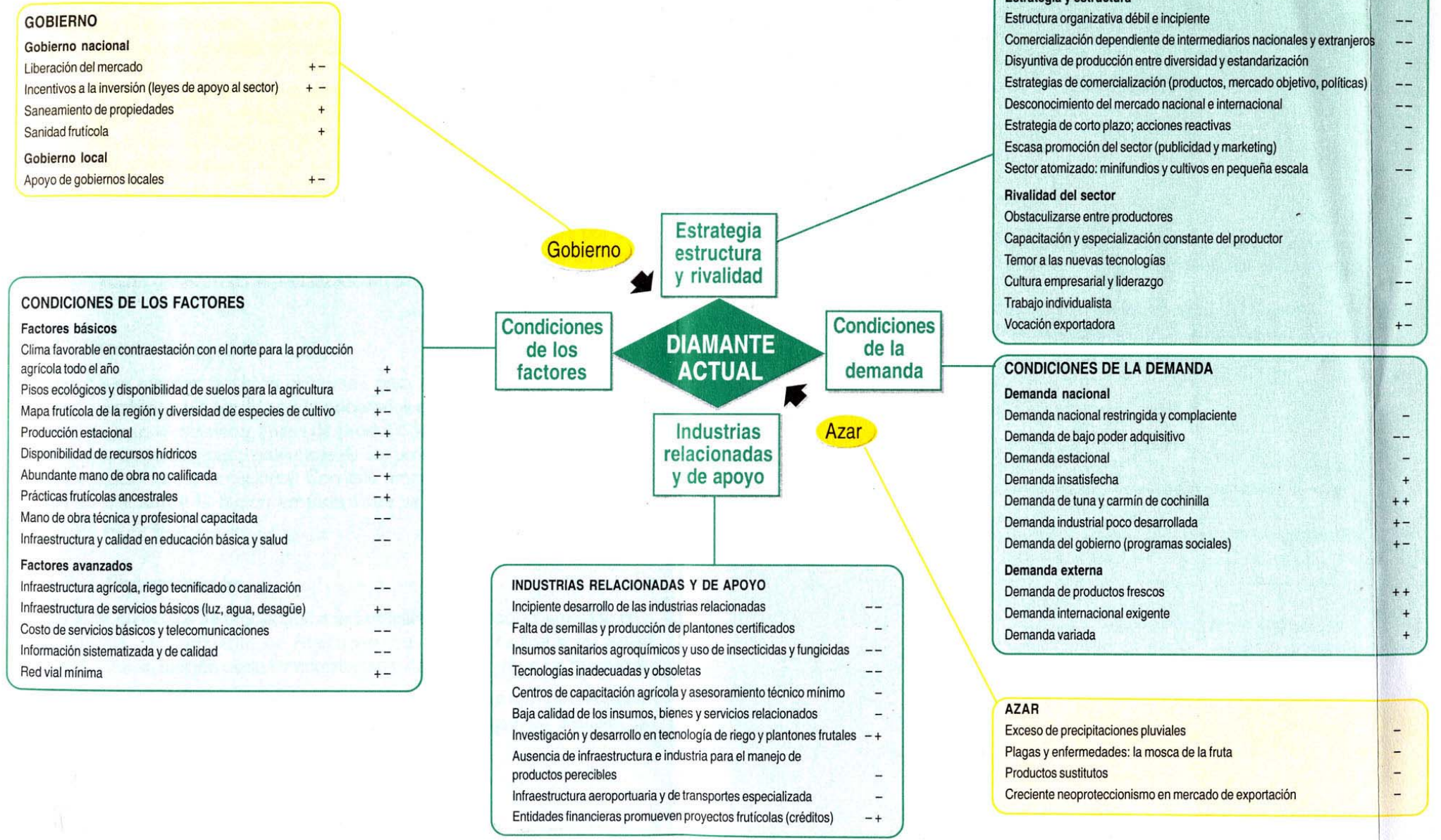
## **7.7 Planes de acción**

Para hacer realidad la visión elaborada para Ayacucho hacia el 2010, es necesario establecer planes de acción prioritarios que coadyuven al logro de la misma; es decir, a establecer líneas de producción frutícola en función de las condiciones climatológicas y sistémicas de los productos y las preferencias del mercado, nacional e internacional. Con este propósito, en el taller dedicado a la competitividad de la región en fruticultura se consideraron los siguientes planes de acción:

### **7.7.1 Organización**

- Elaborar proyectos de producción e industrialización frutícola para cada provincia del departamento de Ayacucho. Los productos frutícolas serán priorizados en función de su competitividad y demanda real en los mercados.
- Crear un centro de competitividad frutícola de enlace con organismos nacionales que brinden asesoría permanente en tecnologías de manejo, sanidad, transformación y comercialización de la fruta.
- Buscar el compromiso activo de los actores involucrados mediante políticas que promuevan campañas para el exterminio de las plagas y enfermedades frutícolas, principalmente la «mosca de la fruta».
- Establecer un banco de datos que en todas las zonas frutícolas proporcione información y orientación actualizada y permanente respecto a la producción, poscosecha, industrialización, mercados y comercialización de las frutas y subproductos.
- Facilitar la asociación de productores y la organización de productores con visión de mercado y con capacidad exportadora (consorcios de exportación), con miras a mejorar la competitividad de los productos en función de: oportunidad, calidad, cantidad y precios.
- Realizar eventos de fomento y promoción para propiciar la inversión privada en los proyectos frutícolas.

# Ayacucho: Diamante de competitividad del sector frutícola (2000)



**GOBIERNO**

<b>Gobierno nacional</b>	
Liberación del mercado	+-
Incentivos a la inversión (leyes de apoyo al sector)	+ -
Saneamiento de propiedades	+
Sanidad frutícola	+
<b>Gobierno local</b>	
Apoyo de gobiernos locales	+-

**CONDICIONES DE LOS FACTORES**

<b>Factores básicos</b>	
Clima favorable en contraestación con el norte para la producción agrícola todo el año	+
Pisos ecológicos y disponibilidad de suelos para la agricultura	+-
Mapa frutícola de la región y diversidad de especies de cultivo	+-
Producción estacional	-+
Disponibilidad de recursos hídricos	+-
Abundante mano de obra no calificada	-+
Prácticas frutícolas ancestrales	+-
Mano de obra técnica y profesional capacitada	--
Infraestructura y calidad en educación básica y salud	--
<b>Factores avanzados</b>	
Infraestructura agrícola, riego tecnificado o canalización	--
Infraestructura de servicios básicos (luz, agua, desagüe)	+-
Costo de servicios básicos y telecomunicaciones	--
Información sistematizada y de calidad	--
Red vial mínima	+-

Condiciones de los factores

**DIAMANTE ACTUAL**

Condiciones de la demanda

Industrias relacionadas y de apoyo

**INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO**

Incipiente desarrollo de las industrias relacionadas	--
Falta de semillas y producción de plántones certificados	-
Insumos sanitarios agroquímicos y uso de insecticidas y fungicidas	--
Tecnologías inadecuadas y obsoletas	--
Centros de capacitación agrícola y asesoramiento técnico mínimo	-
Baja calidad de los insumos, bienes y servicios relacionados	-
Investigación y desarrollo en tecnología de riego y plántones frutales	-+
Ausencia de infraestructura e industria para el manejo de productos perecibles	-
Infraestructura aeroportuaria y de transportes especializada	-
Entidades financieras promueven proyectos frutícolas (créditos)	-+

**ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR**

<b>Estrategia y estructura</b>	
Estructura organizativa débil e incipiente	--
Comercialización dependiente de intermediarios nacionales y extranjeros	--
Disyuntiva de producción entre diversidad y estandarización	-
Estrategias de comercialización (productos, mercado objetivo, políticas)	--
Desconocimiento del mercado nacional e internacional	--
Estrategia de corto plazo; acciones reactivas	-
Escasa promoción del sector (publicidad y marketing)	-
Sector atomizado: minifundios y cultivos en pequeña escala	--
<b>Rivalidad del sector</b>	
Obstaculizarse entre productores	-
Capacitación y especialización constante del productor	-
Temor a las nuevas tecnologías	-
Cultura empresarial y liderazgo	--
Trabajo individualista	-
Vocación exportadora	+-

**CONDICIONES DE LA DEMANDA**

<b>Demanda nacional</b>	
Demanda nacional restringida y complaciente	-
Demanda de bajo poder adquisitivo	--
Demanda estacional	-
Demanda insatisfecha	+
Demanda de tuna y carmín de cochinilla	++
Demanda industrial poco desarrollada	+-
Demanda del gobierno (programas sociales)	+-
<b>Demanda externa</b>	
Demanda de productos frescos	++
Demanda internacional exigente	+
Demanda variada	+

**AZAR**

Exceso de precipitaciones pluviales	-
Plagas y enfermedades: la mosca de la fruta	-
Productos sustitutos	-
Creciente neoproteccionismo en mercado de exportación	-

Desarrollado por los participantes en el taller de competitividad regional «Fruticultura: un enfoque competitivo» (CARE Perú y CENTRUM Católica, setiembre de 2000).  
Síntesis de Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

- Diseñar un esquema conjunto con todas las organizaciones involucradas en la producción frutícola, de tal forma que sea ágil, dinámico y posibilite resultados finales eficaces.
- Establecer una organización que certifique la calidad del producto y promover que los productores cumplan con obtener el sello de calidad.
- Fortalecer las relaciones entre los actores de todo el proceso productivo, de modo que éste pueda optimizarse.
- Crear empresas para la transformación de la materia prima a fin de agregar valor a la producción.

### **7.7.2 Capacitación y trabajo acerca de los esquemas mentales**

- Elaborar un plan de capacitación y transferencia de tecnología frutícola, de acuerdo con las prioridades definidas en el Plan Regional de Fruticultura.
- Propiciar el cambio de los esquemas mentales a través de talleres de capacitación y formación empresarial a diferentes niveles: escuela, comunidades, defensa civil y comunidad en general.
- Organizar charlas y talleres de capacitación, dirigidos a los involucrados en el sector frutícola, respecto a: producción responsable (productos ecológicos), saneamiento básico (limpieza e higiene general) y formación empresarial.
- Lograr que las diferentes instituciones educativas incluyan en sus planes de estudio cursos de formación empresarial, liderazgo y competitividad.
- Promover el reconocimiento público de los empresarios que logren éxito en la región.
- Fomentar el desarrollo del espíritu empresarial en los escolares.
- Preparar profesionales y técnicos orientados a las necesidades de la zona, con participación activa de la universidad.
- Incentivar y crear fondos para centros de investigación y desarrollo.
- Organizar acciones de capacitación a través de la autogestión.
- Promover la cooperación a nivel local y regional y desterrar las discrepancias tradicionales.
- Capacitar a la población para combatir las enfermedades y plagas.

### **7.7.3 Infraestructura**

- Mejorar y desarrollar la infraestructura frutícola básica: centros de acopio, selección, procesamiento, conservación, envasado y embalaje de productos derivados.
- Diseñar y construir infraestructura de riego y canales de derivación, para tecnificar las tierras y plantaciones.
- Trabajar por la rehabilitación de las carreteras y caminos a fin de integrar plenamente la red vial. Asfaltar la vía desde San Francisco (selva) hasta Ica, a través de Huanta.
- Potenciar el aeropuerto con infraestructura para el servicio internacional.
- Implementar bancos de germoplasma y viveros especializados en zonas estratégicas.
- Promover el establecimiento de empresas proveedoras de bienes y servicios especializados.
- Construir terrapuertos capaces de atender las diversas necesidades de la región.
- Ampliar la cobertura de los servicios básicos (luz, agua, desagüe) y de comunicación.

### **7.7.4 Marketing y ventas**

- Elaborar un plan de largo plazo de promoción frutícola de la zona, de acuerdo con las etapas de desarrollo que se vayan alcanzando.
- Desarrollar una marca y sello de calidad que dé prestigio a los productos y subproductos frutícolas en el mercado mundial, conforme a las normas existentes.
- Crear una página web al servicio de los productores frutícolas, la que deberá contener información local y nacional sobre la oferta y la demanda de los productos.
- Informar al mercado respecto a las ventajas que ofrecen los productos ayacuchanos y promover el consumo de productos de la zona.
- Realizar estudios de mercados frutícolas nacionales e internacionales.
- Diseñar estrategias de competencia a nivel regional, nacional e internacional, a través de la identificación de nichos de mercados.
- Buscar posicionarse en el mercado en función de una marca colectiva.

- Concertar acciones con socios estratégicos de otras zonas, según una visión compartida, para lograr mejores mercados.
- Elaborar un plan de promoción del producto, a nivel nacional e internacional, a través de ferias, publicidad por Internet, exposiciones y otros eventos, y con ayuda de los diferentes medios de comunicación.
- Propiciar y difundir la elaboración de recetarios de diversos platos para incentivar el consumo de frutas.

#### **7.7.5 Investigación y desarrollo**

- Impulsar la transferencia tecnológica y el uso de tecnología que se adecue a las condiciones de la realidad agroclimática, económica y social de Ayacucho, a través de agentes de extensión agrícola.
- Mejorar la calidad de las frutas y propagar variedades mejoradas.
- Impulsar la participación activa de especialistas en fruticultura, a través de convenios con la universidad e institutos tecnológicos, para la investigación de los recursos potenciales de la región.
- Promover la instalación de viveros, interdependientes entre ellos, para la producción de plántulas frutícolas mejoradas, que permitan abastecer a los fruticultores de la región con diversas variedades de primera calidad.
- Identificar áreas de producción para cada especie con el propósito de producir en calidad y cantidad adecuadas.
- Promover la producción frutícola alternada durante el año, mediante diversas variedades por especie, de modo que se pueda cubrir la demanda todo el año.
- Crear centros de investigación especializada en el desarrollo frutícola y la transformación de derivados.
- Establecer un centro de investigaciones y un banco de germoplasma de frutales.
- Implementar centros de capacitación y especialización en frutales con potencial económico (lúcumo, palto, chirimoya, tuna).
- Construir plantas procesadoras de alta tecnología.
- Realizar control fitosanitario (utilizar la menor cantidad posible de pesticidas).

#### **7.7.6 Empresa familiar**

- Buscar la asociación con empresas líderes en los procesos de producción, transformación y comercialización de productos frutícolas, a fin de reducir costos y ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

- Producir frutales de calidad agroecológica patentada.
- Utilizar las técnicas del control fitosanitario basado en el manejo integrado de las plagas y enfermedades, y priorizar la erradicación total de la «mosca de la fruta».
- Aprovechar los diversos pisos ecológicos en forma óptima.

## **7.8 Diamante futuro del sector frutícola (2010)**

### **7.8.1 Condiciones de los factores**

#### *Factores básicos*

##### **a) Recursos naturales y diversidad frutícola**

En el futuro se espera que la producción sea permanente, ya que se hará uso óptimo de los distintos climas que permite la diversidad de pisos ecológicos, así como del agua y de los suelos. Para entonces se contará con un mapa frutícola que oriente a los fruticultores en el cultivo de las especies de mayor rentabilidad, al estar la producción orientada a las exigencias del mercado.

##### **b) Mano de obra**

Los fruticultores continuarán capacitándose al igual que el personal directa e indirectamente relacionado con el proceso productivo, gracias al apoyo decisivo de la Universidad de San Cristóbal de Huamanga y de otros centros educativos. Esto permitirá contar con abundante mano de obra calificada y técnica, y también con profesionales especializados. Paralelamente, los esfuerzos realizados para incorporar el enfoque empresarial en los planes de estudios, así como para dotar al departamento de infraestructura educativa apropiada, mejorarán la calidad de la educación básica y contribuirán al bienestar de la población.

#### *Factores avanzados*

##### **a) Infraestructura agrícola**

Se estima que para el 2010 esté en funcionamiento, en un 95%, el proyecto del río Cachi, el que asociado a otros esfuerzos complementarios realizados por la población, hará posible el desarrollo de una infraestructura agrícola de riego tecnificado (por goteo) o canalización y, en consecuencia, se habrá incrementado sustancialmente el número de hectáreas productivas.

Las inversiones realizadas por las empresas de servicios básicos (luz, agua, desagüe), públicas y privadas, originarán la mejora de la calidad de estos servicios, aunque tal vez a mayores costos, y contribuirán al uso racional de los recursos y a la tecnificación del agro.

La red vial estará interconectada a las zonas de producción y comercialización, y se contará con una mayor extensión de vías asfaltadas.

#### **CONDICIONES DE LOS FACTORES**

##### **Factores básicos**

Clima favorable para la producción todo el año ++  
Optimización del recurso suelo (uso racional de fronteras agrícolas) por piso ecológico +  
Mapa frutícola y producción de especies de mayor rentabilidad, con orientación al mercado ++  
Producción permanente +  
Disponibilidad de recursos hídricos ++  
Abundante mano de obra calificada y técnica +  
Mano de obra profesional especializada +  
Infraestructura y calidad en educación básica y salud (calidad de vida) +

##### **Factores avanzados**

Infraestructura agrícola, riego tecnificado o canalización +  
Infraestructura de servicios básicos (luz, agua, desagüe) +  
Costo de servicios básicos y telecomunicaciones +  
Red vial interconectada a zonas de producción y comercialización ++  
Información sistematizada e Internet disponible para todos +

### **7.8.2 Industrias relacionadas y de apoyo**

Las industrias relacionadas y de apoyo se han desarrollado en la región por el impulso dado al sector frutícola con insumos, bienes y servicios de alta calidad. Para ello, el paso inicial lo han dado los viveros, que proveen de semillas y plántones certificados en variedad y cantidad adecuados. Asimismo, la capacitación recibida y la toma de conciencia del tipo de producto deseado dirige a los agricultores a un uso racional de los diversos insumos sanitarios, agroquímicos, insecticidas y fungicidas, y prefieren los procesos naturales para proteger la marca «Ayacucho: producto ecológico» y desarrollar una cultura frutícola moderna.

En la región se cuenta con tecnología adecuada al tipo de producción que se realiza, la cual es permanentemente actualizada. Todo ello es posible por la presencia de centros de capacitación agrícola y el asesoramiento técnico que se proporciona en la región; también por las investigaciones realizadas en la Universidad de San Cristóbal de Huamanga en el marco del binomio empresa-universidad.

La región cuenta con plantas de procesamiento de tecnología intermedia adecuadas a las necesidades de la industria y con infraestructura apropiada para el manejo de productos perecibles, en especial de transportes.

#### **INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO**

Industrias relacionadas y de apoyo desarrolladas +  
Alta calidad de los insumos, bienes y servicios relacionados +  
Semillas y producción de plántones certificados, en variedad y cantidad adecuados +  
Insumos sanitarios agroquímicos y uso de insecticidas y fungicidas naturales (ecológicos) +  
Tecnología adecuada y actualizada +  
Centros de capacitación agrícola y asesoramiento técnico + +  
Centros de investigación y desarrollo: binomio empresa-universidad +  
Plantas de procesamiento de tecnología intermedia de acuerdo con las necesidades de la industria +  
Infraestructura desarrollada para el manejo de productos perecibles +  
Infraestructura aeroportuaria y de transportes especializada +

### **7.8.3 Condiciones de la demanda**

#### **a) Demanda nacional**

La demanda nacional de fruta fresca es creciente y el consumidor exige cada vez más productos de calidad; a nivel local también la demanda se ha ampliado debido a la mejora del poder adquisitivo de la población. Al mismo tiempo crece la demanda industrial, es decir para el procesamiento de la fruta. En consecuencia, la región recibe una demanda permanente todo el año, lo cual favorece la planificación de la producción en función del consumo.

#### **b) Demanda externa**

La demanda externa mantiene sus características en cuanto a exigencia de calidad, precio y productos diferenciados. Asimismo, continúa la preferencia por productos naturales, debido al efecto de éstos sobre la conservación de la salud y a la búsqueda del equilibrio ecológico. Todo ello estimula la producción de frutas de calidad en Ayacucho y su adecuación a una demanda que es cada vez más exigente en el mercado mundial.

#### **CONDICIONES DE LA DEMANDA**

##### **Demanda nacional**

Demanda permanente todo el año +  
Demanda nacional creciente y exigente +  
Demanda ampliada y de mediano poder adquisitivo +  
Demanda nacional planificada (industrial) +

##### **Demanda externa**

Demanda exigente, calidad, precio, productos diferenciados +  
Demanda de frutas por componente ecológico +  
Mayor transformación globalizada de la demanda +

## 7.8.4 Estrategia, estructura y rivalidad del sector

### a) Estrategia y estructura

El sector frutícola de Ayacucho ha desarrollado una estructura organizativa sólida, formada por productores competitivos asociados legal y funcionalmente, quienes establecen alianzas en cultivos específicos para obtener cosechas en cantidades suficientes, poder atender pedidos intermedios y realizar economías de escala; todo lo que les permite ser productores rentables.

Los fruticultores trabajan en forma proactiva, guiados por el objetivo común de hacer de Ayacucho un centro agroindustrial de exportación de productos andinos, tropicales y de selva que cumplen con el criterio ecológico, tan valorado en los mercados de consumo. Para ello, elaboran estrategias de comercialización y producción de mediano y largo plazo. El esfuerzo realizado para dotar a sus productos de sello de calidad y marca propia ha cumplido su cometido. Ahora estos atributos son publicitados y promocionados en las diversas campañas de ventas.

El conocimiento del mercado interno y externo y de los canales de distribución permite a los fruticultores elaborar estrategias de comercialización de productos en las que priman las alianzas con supermercados para colocar sus productos en el ámbito nacional. Todo ello está considerado en un plan de marketing estratégico en el que se prioriza productos, mercado objetivo y políticas.

### b) Rivalidad del sector

La actividad frutícola es un sector muy competitivo en el cual productores y agricultores trabajan en forma interrelacionada y en sana competencia. Los modelos mentales de estos agentes económicos han evolucionado hacia una cultura empresarial que prioriza la vocación competitiva y exportadora, el trabajo en equipo y genera fruticultores capaces e innovadores, entre quienes destacan varios líderes.

Los deseos de capacitación y especialización constante entre los productores rinden sus frutos, ya que los conocimientos adquiridos se aplican en los procesos productivos y en la comercialización, y se comparten con los otros productores.

#### **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD**

##### **Estrategia y estructura**

Estructura organizativa sólida y desarrollada +  
Productores organizados (legal y funcionalmente) y competitivos + +  
Productores asociados en cultivos de gran escala (alianzas entre minifundos) +  
Estrategias de mediano y largo plazo: acciones proactivas hacia su visión +  
Estrategias de comercialización de productos (alianzas con supermercados) +  
Conocimiento del mercado (interno y externo) y de canales de distribución +  
Productos con sello de calidad y marca propia +  
Promoción activa del sector (publicidad y marketing) +  
Plan de marketing estratégico (productos, mercado objetivo, políticas) +

##### **Rivalidad del sector**

Competencia entre productores +  
Capacitación y especialización constante de; productor +  
Cultura empresarial, líderes capaces e innovadores +  
Trabajo en equipo +  
Mentalidad exportadora y vocación competitiva +

## 7.8.5 Gobierno

### a) Gobierno central

La política de liberalización del mercado y la estabilidad jurídica, unidas a los incentivos a la inversión y reinversión y a otras políticas de apoyo a la agricultura y a la agroindustria contribuyen al desarrollo del sector frutícola, ya que otorgan a los inversionistas pautas claras para el desarrollo de las actividades empresariales. Por otro lado, se reconoce y entiende que el Estado cumple un papel facilitador en la economía, y si bien quedan algunos rezagos del asistencialismo y paternalismo de épocas anteriores, éstos ya van quedando atrás.

### b) Gobierno local

Los gobiernos locales trabajan activamente para elaborar pautas y otorgar facilidades para la inversión en sus regiones y concertan convenios de carácter nacional e internacional que posibilitan una gama de acciones en pro del mejoramiento del agro.

#### **GOBIERNO**

##### **Gobierno central**

Liberalización del mercado +

Estabilidad jurídica +

Incentivos a la inversión y reinversión (políticas de apoyo al sector) +

##### **Gobierno local**

Concertación de convenios de carácter nacional e internacional que posibilitan una gama de acciones para el mejoramiento del agro +

## 7.8.6 Azar

En Ayacucho se ha desplegado una intensa actividad para erradicar a la mosca de la fruta. Si bien siempre es posible que ésta rebrote debido a las condiciones climáticas, permanentemente se realizan controles para evitar el regreso de esta plaga a la región.

Asimismo, nuevos países contemplan el desarrollo agrícola, y específicamente el frutícola de productos originales de la región, como una posibilidad para el logro del crecimiento económico, lo que en el futuro significaría el ingreso de nuevos competidores a los mercados mundiales.

Finalmente, se cuenta con todo un sistema de inteligencia comercial que permite contrarrestar oportunamente cualquier política neoproteccionista (barreras paraarancelarias) de los países desarrollados.

#### **AZAR**

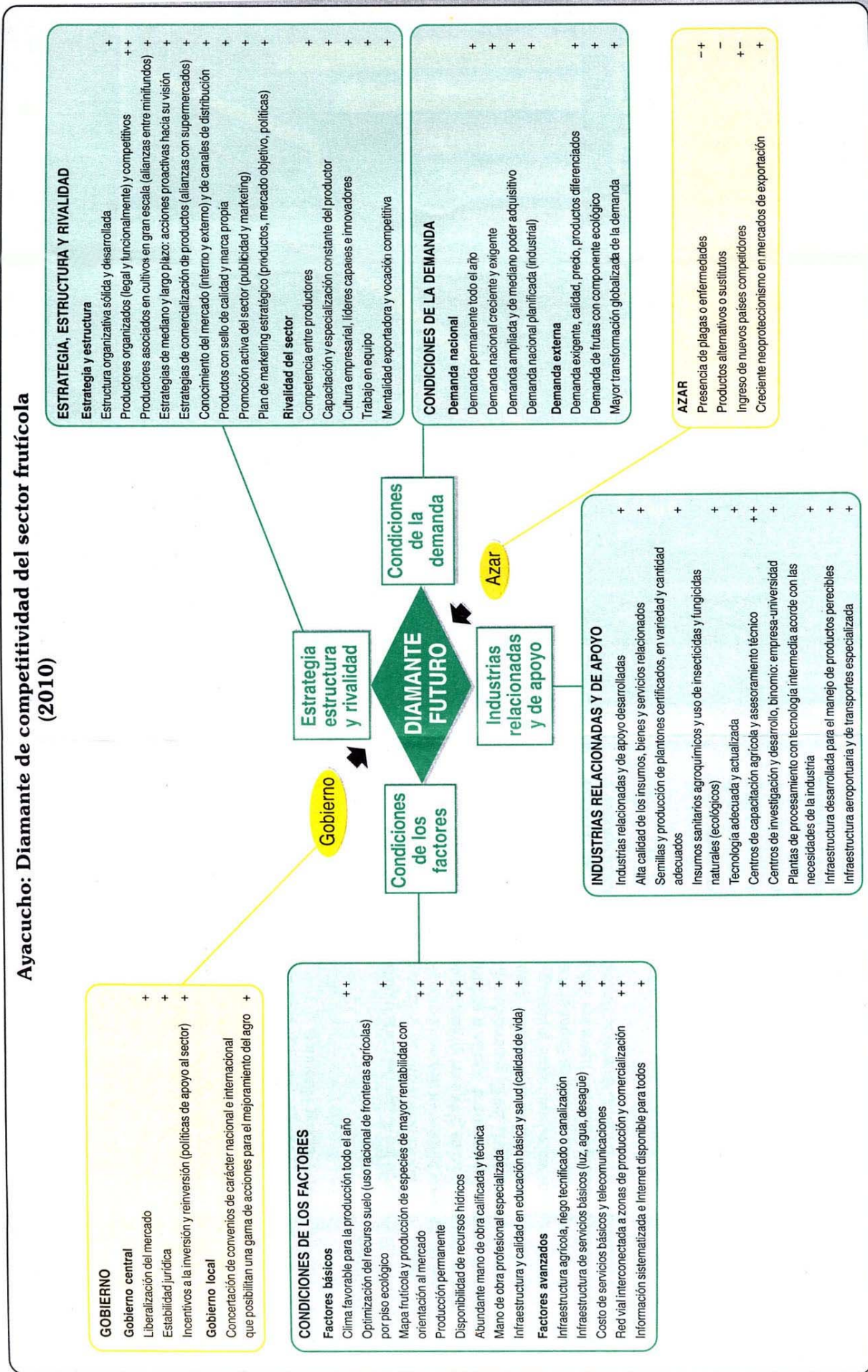
Presencia de plagas o enfermedades - +

Productos alternativos o sustitutos -

Ingreso de nuevos países competidores + -

Creciente neoproteccionismo en mercados de exportación +

**Ayacucho: Diamante de competitividad del sector frutícola (2010)**



Desarrollado por los participantes en el taller de competitividad regional «Fruticultura: un enfoque competitivo». (CARE Perú y CENTRUM Católica, setiembre de 2000).  
Síntesis de Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

## Anexo: Principales frutales de Ayacucho\*

- **Anona**

Es una planta de la familia de las anonáceas, de hojas aromáticas y flores fragantes. Su fruto es esférico y está formado por un agregado de bayas entre pardo y amarillo y de pulpa comestible. Se produce en climas tropicales (26°C-28°C) y húmedos (80%-90%). Se siembra entre octubre y noviembre y la mayor producción se obtiene entre febrero y abril. Las zonas nacionales de producción son las áreas tropicales y subtropicales de la selva alta y baja de Loreto, Ayacucho, Junín, Pasco y Huánuco.

- **Chirimoya**

Es un árbol originario de los Andes del norte y de Sudamérica. De la familia de las anonáceas, su fruto es acorazonado y desprende un olor a canela. La pulpa, cremosa y de color blanco, es rica en contenido vitamínico, sales minerales e hidratos de carbono y es pobre en grasas. Se consume en estado fresco y en helados y postres. Su consumo ayuda a reducir el colesterol y el ácido úrico. Es de clima tropical (14°C-24°C) y atmósfera húmeda (80%). Se siembra en la sierra, en los meses de octubre a noviembre, y en la costa, en los meses de agosto y setiembre; se cosecha entre abril y junio y luego del cuarto año de plantado. El mayor productor mundial es España. A nivel nacional se produce en la costa y en los valles interandinos, hasta los 2.500 m.s.n.m. Los mayores productores nacionales son Lima, Cajamarca, Ancash, Piura, Lambayeque y Huánuco.

- **Guinda (capulí)**

Originaria de Centroamérica, es un cultivo permanente con cosechas a partir del tercer año de plantación. Su fruto es una drupa globosa pequeña de color rojo (claro u oscuro), con el mesocarpio muy jugoso y de sabor ácido. Es rica en vitaminas A, B y C y ácido málico. Es apreciada por sus propiedades depurativas, refrescantes y emolientes, por lo que se consume para purificar la sangre, resolver mucosidades y evitar cólicos. Se produce en climas templados (2.100-3.400 m.s.n.m.). Se planta entre los meses de setiembre y noviembre y se cosecha entre diciembre y marzo. Los mayores productores nacionales son Cajamarca, Junín, Ayacucho y Huancavelica.

- **Higo (higuera)**

Este fruto pertenece a la familia de las moráceas y es originario del Asia menor y el Mediterráneo. Es un árbol bajo, caducifolio, de flores pequeñas que se forman en la superficie interna de un receptáculo carnoso y hueco de cuyo desarrollo se forma el fruto. Éste se consume en estado fresco y deshidratado. Es muy nutritivo y está considerado como un excelente tónico para deportistas y quienes realizan esfuerzos mentales; asimismo, es reconocido por sus propiedades diuréticas y laxantes. En uso externo, se utiliza para el tratamiento de anginas, inflamaciones, abscesos y forúnculos. Es de clima cálido, hasta los 2.500 m.s.n.m. (18°C-24°C), y humedad relativa (70%). Se siembra entre setiembre y octubre y se cosecha entre febrero y abril, luego del cuarto

---

\* Extracto elaborado por los autores de: Perú Acorde. *Estudio económico productivo del Perú*, 2ªed. 2000.

año de transplantado, cuando el fruto toma un color vino oscuro. A nivel mundial, la mayor producción se obtiene en la cuenca mediterránea; y a nivel nacional, en la sierra de Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna, Lima y Ancash.

- **Limón dulce (lima)**

Originario de la China y conocido también como lima de Persia, pertenece a la familia de las rutáceas. Es de clima seco subtropical (16°C-22°C) y de humedad relativa (70%). Se siembra entre octubre y noviembre y se cosecha de enero a mayo. A nivel nacional se produce en los valles y selva alta; entre los departamentos productores, destacan Cajamarca, Ancash, Loreto y Huancavelica.

- **Lúcuma**

Es un árbol que alcanza entre los 15 y 20 metros de altura. Su fruto es una baya esférica, con un mesocarpio de color amarillo y sabor y aroma muy agradables. Se consume fresco, pero la pulpa se usa mayormente para la elaboración de helados y postres. Es de clima subtropical (20°C-22°C) y de régimen de lluvias moderado (entre 1.000 y 1.800 mm/año). La producción se inicia al cuarto año en plantas injertadas; su máxima producción se alcanza en el décimo año, cuando puede llegar a producir 300 frutos por árbol. En el Perú, la pulpa se industrializa de manera artesanal para elaborar harina, la cual se emplea en heladería y pastelería. En cuanto a producción, destaca Lima; en cuanto a rendimiento, Huánuco.

- **Níspero**

Originario del sur de China y Japón, pertenece a la familia de las rosáceas. Es de clima templado y subtropical (18°C- 20°C) y de humedad relativa de 70% a 80%. Alcanza diferentes alturas según la región (entre 6 y 8 m o entre 10 y 12 m). Sus frutos nacen en racimos, esféricos. La pulpa varía del color blanco al amarillo y es jugosa, dulce, sólida y refrescante. En la sierra se planta en la época de lluvias; y en la costa, durante todo el año. Es una planta perenne con producción anual a partir del quinto año de transplantada. Se cosecha de diciembre a mayo. Las zonas de producción nacional son la costa y la sierra, hasta los 2.500 m.s.n.m., esto es, Lima, Ancash, La Libertad, Abancay y Ayacucho.

- **Palta**

Es un frutal nativo de los trópicos americanos (México, Guatemala y Antillas). Los frutos tienen un alto contenido de carbohidratos y son ricos en grasas (de 10% a 20% de aceite) y en proteínas. Se le utiliza en la alimentación como complemento de las comidas, y de su grasa se extrae un aceite muy cotizado en la industria cosmética y farmacéutica. Es de clima tropical y subtropical (18°C-25°C) con humedad del 80%. Sus semillas demoran alrededor de 10 años en producir. Si bien en el Perú se obtiene diversas variedades de palta, la clasificación comercial distingue la palta fuerte y la palta criolla. Las zonas de producción nacional son la costa, los valles interandinos y la selva alta de Junín, Lima, San Martín, Huánuco y Cusco.

- **Papaya**

Es una planta herbácea originaria del Perú, Ecuador, Colombia y, en general, de la América tropical. De clima cálido (17°C-33°C), requiere de una humedad relativa alta (10% a 80%). Los lugares de cultivo más indicados son los valles de ceja de selva y la costa norte. Se siembra entre noviembre y marzo, inclusive abril, aprovechando las lluvias, y se cosecha entre los 8 y 12 meses después del trasplante. Son recomendables los tratamientos térmicos poscosecha para combatir la mosca de la fruta; en el caso de productos para la exportación, este proceso es obligatorio. La fruta tiene diversos usos: madura, se consume al natural, en jugos y mermeladas; verde, como fruta confitada para la preparación de panetones y helados, y en alimentos para animales, mezclada con concentrados. Se utiliza también para la elaboración de papaína, enzima que sirve para el ablandamiento de carnes duras, la clarificación de cervezas, la depilación de pieles y cueros, el desengomado de sedas y lanas; y en medicina, contra la dislepsia y en la curación de heridas.

- **Piña**

Es originaria del Asia y ha sido adaptada a la selva alta y a la costa. Es una planta perenne, pequeña, mide entre 1 y 1,5 metros de altura. Su fruto es rico en vitamina C y calorías y bajo en carbohidratos y grasas. Las diversas variedades se clasifican por su fruto en dos grupos: piñas blancas, con fruto suave y de buen sabor; y piñas rojas, con una pulpa más áspera que la de las piñas blancas. En el ámbito internacional, se clasifican en tres grupos: Queen, Cayena y Española. La Cayena Lisa (Kew o Kew bijarti) es la preferida por su color rojo amarillo y su tamaño grande. De climas tropicales, se siembra en época de lluvias y se cosecha entre agosto y octubre. En el ámbito nacional, se produce en Junín, La Libertad, Ucayali, Loreto, Cajamarca, Amazonas y Ayacucho. A nivel mundial, se produce en Centro y Sudamérica (México, República Dominicana, Honduras, Costa Rica y Colombia), África (Costa de Marfil y Camerún) y Oceanía (Hawai y Filipinas). La demanda mundial proviene principalmente de Europa y Estados Unidos, donde se consume fresca y procesada; los principales demandantes son Francia, Alemania, Italia e Inglaterra. El fruto se consume fresco y en conserva (jugos y néctares) y en la preparación de guisos. En forma industrial, la pulpa se utiliza en la fabricación de conservas, compotas, jugos y concentrados, vinos y vinagres y alcohol. Los subproductos son utilizados como follaje para alimentación animal. Las fibras de las hojas se emplean en textilería fina. Con fines medicinales, se utiliza en el tratamiento de la retención urinaria, contra catarros y gripe, como astringente, como antihelmítico y para combatir la artritis y la hipertensión.

- **Tuna**

Es una planta arbórea perenne. El fruto es una baya carnosa, jugosa y de forma ovoidal de variados colores (verde, amarilla, anaranjada, carmín y rosada). Rica en vitaminas A, B, y C, la fruta contiene un alto porcentaje de azúcar reductora. Se consume fresca y procesada, en mermeladas, licores y caramelos. Su desarrollo óptimo se alcanza entre los 15°C y 30°C; sensible a la humedad, crece hasta en los 3.000 m.s.n.m. y con precipitaciones entre 400 y 700 mm anuales. Se produce en cinco variedades: blanca, amarilla, morada, colorada y forrajera, cada una con sus propias características. La mayor cosecha se obtiene entre enero y abril; y la menor, entre agosto

y setiembre. Es muy sensible al manipuleo, por lo que debe embalsarse en cajones una vez cosechada. Las mayores zonas de producción nacional se encuentran en Huancavelica, Ayacucho, Cusco, Lima, Apurímac y Arequipa. La planta de tuna, especialmente en la variedad blanca, es empleada para la producción de cochinilla, parásito del cual se extrae el carmín. un colorante natural muy cotizado en el mercado mundial.

### Producción de frutas: Ayacucho y el país

Frutales	Superficie Cosechada (ha)		Producción (TM)		Rendimiento (Kg/ha)		Precio en chacra (Soles/kg)	
	País	Ayacucho	País	Ayacucho	País	Ayacucho	País	Ayacucho
Anona	145	9	980	42	6.759	4.667	0,45	0,59
Chirimoya	1.962	32	12.695	183	6.470	5.719	1,54	1,73
Guinda	163	74	821	388	5.037	5.243	0,78	1,22
Higo	597	30	3.615	170	6.055	5.667	0,90	1,28
Limón dulce	349	32	2.514	204	7.203	6.375	0,41	0,77
Lúcuma	440	42	3.654	329	8.305	7.833	1,62	1,58
Níspero	302	25	2.056	142	6.808	5.680	0,72	0,79
Palta	8.169	170	79.142	1.166	9.688	6.859	1,04	0,73
Papaya	13.819	244	170.980	2.280	12.373	9.344	0,38	0,62
Piña	9.795	529	144.664	4.251	14.769	8.036	0,46	0,71
Tuna	9.663	2.880	63.836	19.654	6.606	6.840	0,63	0,67

**Fuente:** Ministerio de Agricultura, *Producción hortofrutícola 1999*, Lima, Oficina de Información Agraria, 2000.

## VIII

# AYACUCHO: EL RETO COMPETITIVO

En los capítulos anteriores se evaluó Ayacucho desde una perspectiva estratégica a partir de los sectores económicos que poseen las mayores posibilidades de crecimiento y expansión, de acuerdo con sus ventajas comparativas y potencialidades. Éste es el primer paso que debe dar la región en su búsqueda de competitividad y, por ende, de desarrollo. El segundo paso consistirá en llevar a la práctica las acciones estratégicas que convertirán esas potencialidades en ventajas competitivas.

En este último capítulo se resumen las ventajas o desventajas competitivas que el diagnóstico de las principales actividades económicas ha podido determinar y se describe el estado de Ayacucho según el modelo de Porter<sup>1</sup>. Ello da por resultado el diamante actual de competitividad de Ayacucho, que representa el contexto en el cual se desenvuelven hoy las empresas de la región. Igualmente, se presenta la imagen que los propios ayacuchanos han construido sobre su futuro, la denominada visión compartida<sup>2</sup>, capaz de orientar las estrategias y acciones de desarrollo y comprometer en ellas a toda la población. La visión hecha realidad se plasma en un nuevo diamante de competitividad, que podría lograrse hacia el 2010.

Esta parte del libro está dedicada, precisamente, a cómo hacer realidad la imagen futura mediante un plan regional de competitividad que permita desarrollar y potenciar los sectores seleccionados: el turismo, la artesanía, la apicultura y la fruticultura, considerados como los grandes ejes de desarrollo para la competitividad regional en Ayacucho. No obstante, debe señalarse que lo más importante es la toma de conciencia de la población, en el entendido que los ayacuchanos mismos serán los gestores y actores de su propio destino.

---

<sup>1</sup> En el capítulo II, «Ayacucho: el reto de la competitividad», se explica detalladamente las bases del modelo de análisis utilizado.

<sup>2</sup> La visión de Ayacucho fue gestada por los propios involucrados durante los diversos talleres de competitividad realizados en la ciudad de Huamanga, tal como se ha mencionado en los capítulos anteriores.

## **8.1 Dónde estamos: diamante actual de Ayacucho (2000)**

### **8.1.1 Condiciones de los factores**

#### *Factores básicos*

##### **a) La riqueza agropecuaria de Ayacucho**

Ayacucho se caracteriza por un clima agradable durante todo el año. La gran diversidad de pisos ecológicos le proporciona una amplia variedad de climas, desde el típico clima seco de sierra hasta el clima húmedo de ceja de selva, y le permite cultivar una amplia gama de productos. Con una adecuada tecnificación, la región podría lograr estándares competitivos en el ámbito nacional e, incluso, en el ámbito internacional.

Algunos cultivos, como frutas y hierbas aromáticas y medicinales, podrían alcanzar condiciones de ventaja competitiva para la región si se les somete a procesos de industrialización que les otorguen valor agregado y posibiliten su exportación. Entre la variedad de plantas nativas que pueden explotarse con ventaja está la tuna, que es muy apreciada debido al carmín de la cochinilla, insecto huésped de esta fruta. Tal como se mencionó en el capítulo anterior, el carmín es un colorante natural muy bien cotizado en los mercados mundiales.

En Ayacucho, como en gran parte de la sierra, hay un alto porcentaje de tierras con potencial agrícola que no son utilizadas; muchas de ellas ni siquiera se encuentran registradas, lo que frena su explotación. Precisamente, en la actualidad se está levantando un catastro de tierras en la región con la finalidad de conocer con mayor detalle las características de éstas.

La riqueza de la zona también se expresa en sus recursos mineros, los cuales, a pesar de su variedad, no están siendo muy explotados. De igual manera, la ganadería pecuaria está muy poco desarrollada, es pobre y se encuentra en niveles de subsistencia. Si bien la producción de auquénidos se ha incrementado, este ganado no es representativo de la población pecuaria de la región.

##### **b) Los recursos turísticos**

Ayacucho es reconocido a nivel nacional por su rico patrimonio histórico-cultural y sus escenarios naturales; sin embargo, tal como se señaló en el capítulo sobre turismo, esta riqueza de recursos es insuficiente. Es necesario desarrollar una puesta en valor de los recursos turísticos para convertirlos en productos turísticos; sólo así podrán constituir una fuente permanente de ingresos y servir de base para el desarrollo de la región.

El conjunto de recursos turísticos por explotar es inmenso: restos arqueológicos, monumentos históricos, bosque de Puyas Raimondi, aguas termales, etc.; la puesta en valor de los mismos dependerá de si la orientación turística cobra impulso en la región.

### **c) Las expresiones artísticas**

Los retablos, el tallado en piedra de Huamanga y los tejidos, son sólo algunas de las expresiones artísticas que ofrece Ayacucho. Sin embargo, es necesario tecnificar los procesos productivos para contar con productos de calidad constante y homogénea que cumplan los estándares internacionales de calidad.

### **d) La mano de obra: educación y salud**

En promedio, comparada con la de otras regiones del país, la mano de obra ayacuchana está en situación desventajosa tanto en cantidad como en calidad. La escasa capacitación del trabajador forma parte del conjunto de características que delatan la muy baja calidad de vida de la población. Los niveles de pobreza en Ayacucho se reflejan en elevados índices de deserción escolar, desnutrición y mortalidad infantil, especialmente en las zonas rurales. El desarrollo de los sectores productivos no será suficiente para eliminar con prontitud estos Problemas; será necesario, por lo tanto, aplicar políticas sociales multisectoriales que, por lo menos, integren los programas nutricionales a los programas de salud y educación, con la finalidad de cubrir las necesidades de alimentación básica y posibilitar el desarrollo integral de los ayacuchanos.

### *Factores avanzados*

### **e) Infraestructura educativa y técnica**

En los últimos años, la universidad ayacuchana desarrolló más las áreas filosóficas e históricas que las disciplinas ligadas a lo productivo, motivo por el cual los agentes locales perciben que existe un divorcio entre la universidad y la economía de la región. A partir de este año, sin embargo, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga está buscando retomar la posición de liderazgo que tuvo en la investigación relacionada con las actividades productivas, para lo cual ha considerado, entre sus planes de acción, el contribuir decididamente a que la visión de Ayacucho al 2010<sup>3</sup> sea una realidad.

Hoy, la universidad no cuenta con institutos técnicos ni laboratorios adecuados en cantidad suficiente para capacitar al personal de mando intermedio altamente especializado que se necesita o se necesitará en el futuro; obviamente, tampoco puede realizar los análisis técnicos que demandará la actividad productiva, concretamente la fruticultura y la apicultura. No obstante, se ha desarrollado know how en el cultivo de lúcuma y otros frutales, lo cual facilita y promueve la especialización de la mano de obra.

En cuanto a infraestructura educativa, en diversas regiones se cuenta con locales escolares recién construidos por INFES, pero en la mayoría de casos falta el equipamiento necesario. La infraestructura sanitaria, por su parte, está poco desarrollada, pero es rescatable el esfuerzo que está haciendo la población para la

---

<sup>3</sup> Conclusiones del curso taller: «Investigación hacia la competitividad», realizado por CARE Perú en convenio con la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Enero, 2001.

construcción de obras de saneamiento con apoyo de sus gobiernos locales y de las diversas ONG que trabajan en Ayacucho.

#### **f) Infraestructura hidroenergética**

Actualmente, la infraestructura hidroenergética de Ayacucho es considerada deficiente, debido a los constantes cortes y restricciones en los servicios de agua y energía eléctrica. Sin embargo, se espera que el proyecto de irrigación del río Cachi, actualmente en ejecución, ponga fin a este estado de cosas y permita dotar a Ayacucho de mejores servicios. Asimismo, en el campo productivo este proyecto tendrá también gran trascendencia, pues permitirá la explotación de mayores extensiones de tierras agrícolas; con proyectos complementarios, como el de riego por goteo, será factible desarrollar un mayor número de hectáreas cultivables e impulsar el sector frutícola en la región, así como actividades relacionadas.

#### **g) Infraestructura de transportes y comunicaciones**

Respecto a la infraestructura de transportes, Ayacucho cuenta con una vía de acceso a Lima, la carretera Los Libertadores, que se encuentra en buen estado y es de reciente construcción. Sin embargo, las vías de comunicación que llevan hacia las zonas del interior de la región presentan diversos grados de deterioro; incluso en algunos tramos el pavimento ha llegado a desaparecer. Además, gran parte de las vías son sólo afirmadas y requieren un programa de pavimentación, principalmente las vías troncales.

#### **CONDICIONES DE LOS FACTORES**

##### **Factores básicos**

- Clima agradable y diverso todo el año + +
- Pisos ecológicos aptos para cultivos diversos + +
- Presencia de hierbas silvestres medicinales y aromáticas + +
- Variedad de plantas nativas para la industrialización y exportación (tuna y cochinilla) + +
- Tierras agrícolas no explotadas y ausencia de catastro -
- Recursos mineros + +
- Recursos pecuarios -
- Recursos turísticos y patrimonio histórico cultura + +
- Industrialización de la artesanía tradicional -
- Mano de obra no capacitada -
- Niveles de salud y educación -

##### **Factores avanzados**

- Vínculo de la universidad con el sistema productivo y los agentes del desarrollo regional - +
- Existencia de institutos técnicos y laboratorios -
- Infraestructura educativa y sanitaria + -
- Desarrollo del proyecto de irrigación del río Cachi - +
- Servicio de agua y energía (restringido por sectores) + -
- Red vial y facilidades de acceso al interior + -
- Acceso a las telecomunicaciones + -
- Infraestructura aeroportuaria + -

El aeropuerto de Ayacucho tiene diversas posibilidades de expansión en cuanto a sus operaciones aéreas y comerciales; sin embargo, considerando la política de privatización de aeropuertos que se prevé se seguirá aplicando en el país -y que comenzó con la privatización del aeropuerto Jorge Chávez, de la ciudad capital- es necesario esperar una definición del Ejecutivo al respecto. Independientemente de esto, debe tenerse en cuenta que gran parte del valor y desarrollo que alcance el aeropuerto dependerá del flujo aéreo que generen las actividades económicas de la región.

Los servicios de telecomunicaciones (radio, teléfono, televisión y estaciones retransmisoras) cubren actualmente parte de las necesidades de comunicación de la región, pero requieren de mayor desarrollo, en especial en lo referente a los servicios de telefonía.

### **8.1.2 Industrias relacionadas y de apoyo**

En Ayacucho, la agricultura se encuentra atomizada en vista de que las unidades agropecuarias, en su gran mayoría, alcanzan tan sólo dos hectáreas de extensión; sólo en contados casos superan las cinco hectáreas. Adicionalmente a ello, la siembra es de tipo huerto, es decir, se cultiva diversos productos y con escasa tecnificación, lo que origina que la producción agrícola sea mayormente de autoconsumo y, en muchos casos, apenas supere el nivel de subsistencia. Lo mismo ocurre con la ganadería.

Este escaso desarrollo, que caracteriza también a las otras actividades económicas, ha generado que en la región no existan realmente empresas relacionadas y de apoyo. En una especie de círculo vicioso, los sectores productivos (artesanía, turismo, apicultura y fruticultura) se desenvuelven un tanto aisladamente, ante la inadecuada provisión de elementos básicos; por ello, los productos son sometidos sólo a una transformación primaria que no les proporciona mayor valor agregado.

En los últimos años, sin embargo, el turismo ha recibido gran impulso debido a su potencialidad de generación del desarrollo. Ello ha originado un cambio de mentalidad y de actitud en el poblador, que ahora sí lo considera como una actividad económica permanente y no únicamente circunscrita a la Semana Santa. Esta nueva situación ha actuado como estímulo para las diversas empresas de servicios relacionadas con el sector y hay preocupación por el desarrollo de una conciencia turística de la población en general. Todavía se requiere un avance mayor, pero, en términos generales, están apareciendo una serie de servicios y actividades cuya finalidad es brindar entretenimiento, comodidad y seguridad a los turistas,.

Un grupo que ha adquirido un papel protagónico en el desarrollo productivo de la región lo constituyen los organismos no gubernamentales (ONG), que vienen incursionando en las diversas actividades económicas a través de proyectos pilotos de desarrollo autogestionario. El propósito de éstos es apoyar a los productores (artesanales, fruticultores o apicultores) en cuanto a aspectos técnico-productivos y de gestión durante las fases iniciales de su actividad, para posteriormente, y ésa es la fase crítica en que se encuentran diversos proyectos, dejar que los productores mismos capitalicen lo logrado sin ayuda alguna. La idea es no distorsionar el mercado por la presencia de agentes externos y evitar el mantenimiento de proyectos que no puedan autosostenerse.

El sector financiero no se encuentra muy desarrollado en la región y las pocas entidades que tienen presencia ofrecen escasas líneas de crédito. Si bien en algunos casos los productores tienen la posibilidad de acceder a créditos otorgados por algunas ONG<sup>4</sup>, las fuentes de financiamiento son reducidas.

#### **INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO**

Agricultura y ganadería atomizadas y de baja tecnificación (autoconsumo) -  
Transformación primaria de productos sin generación de valor agregado -  
Empresas de servicios y conciencia turística + -  
Trabajos de ONG para el desarrollo productivo + -  
Reducidas fuentes de financiamiento -

### **8.1.3 Condiciones de la demanda**

#### **a) Demanda local**

La capacidad adquisitiva de la mayoría de la población es sumamente baja, muy cercana al nivel de extrema pobreza. Por esta razón, el consumidor se interesa primordialmente por el precio; prefiere lo barato antes que la calidad en los productos o servicios. Asimismo, el tamaño del mercado local es tal que con una oferta reducida se genera una rápida saturación. Estos dos factores desalientan el desarrollo de las actividades económicas en la región, ya que el mercado local es incapaz de absorber incrementos en la calidad o en la variedad.

#### **b) Demanda externa**

Contrario a lo que sucede con la demanda local, la demanda externa es muy exigente respecto a la calidad de los servicios y productos que recibe. Existe gran interés por conocer el patrimonio histórico-cultural de Ayacucho, pero igualmente atractivas son otras regiones del Perú y del mundo; la región debe, pues, prepararse para una competencia muy intensa y dedicar su esfuerzo a atraer al turista extranjero. La opción más ventajosa parece ser unirse al circuito turístico del Cusco y Arequipa.

Una actividad muy vinculada al turismo es la artesanía, que a pesar de sus limitaciones ha logrado, desde hace mucho tiempo, prestigio en los mercados externos. Hay demanda por la artesanía ayacuchana, pero para satisfacerla e incrementarla se debe cumplir con ciertas normas de calidad y de diseño. Sin perder su identidad, es necesario que los diferentes objetos se adapten a los requerimientos, necesidades y preferencias del cliente externo. Actualmente se está trabajando en ello; en una primera etapa se ha apuntado a mejorar la calidad del producto, para la segunda está proyectado contar con la participación de una diseñadora experta a fin de que elabore líneas acordes con los gustos europeos.

En cuanto al sector agropecuario, la demanda que está en ascenso es la de los productos naturales, que constituye un nicho de mercado importante al cual dirigir los productos. Al respecto, es significativo el volumen de la demanda por los colorantes

---

<sup>4</sup> Entre los proyectos de microcréditos se encuentra el que otorga CARE Perú a través de su proyecto SEDER.

naturales, caso del carmín de cochinilla, y asimismo por la hoja de coca con fines medicinales.

#### **CONDICIONES DE LA DEMANDA**

##### **Demanda local**

Bajo poder adquisitivo regional y desempleo -  
Mercado interno: pequeño y de saturación rápida -  
Exigencia en calidad del servicio -

##### **Demanda externa**

Exigencia en calidad de servicios y productos +  
Demanda por productos naturales (tuna, cochinilla) + +  
Demanda por artesanía + -  
Interés por conocer patrimonio histórico-cultural + -  
Demanda por la hoja de coca con fines medicinales +

#### **8.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad del sector**

En el campo de la actividad económica, Ayacucho se caracteriza por un grupo empresarial muy reducido, concentrado principalmente en el agro, la artesanía, la apicultura y, últimamente, el turismo. Este grupo se conduce con un enfoque empírico respecto al desarrollo de su actividad y manifiesta alta aversión al riesgo y una actitud individualista y pasiva, lo que lo hace muy precario.

La forma como los individuos conciben y perciben el mundo constituye un «modelo mental» que condiciona su actuar y, por lo tanto, puede convertirse en un obstáculo decisivo para el desarrollo de la competitividad. En el caso de Ayacucho, tal vez el mayor reto sea el entendimiento del nuevo contexto en el cual la región tiene que actuar. Con la apertura existente, es necesario competir con todas las regiones del mundo, y las ventajas competitivas ya no están en función de los recursos naturales, hay que crearlas y desarrollarlas. Se debe tener en cuenta, además, que este papel debe ser desempeñado por la propia región, pues el cambio no provendrá ni del gobierno ni de la capital del país. Lo que haga o deje de hacer Ayacucho en el futuro depende de su propia población. Por ello, conviene estimular valores y actitudes que favorezcan la construcción del Ayacucho del futuro. Este aspecto es sumamente importante y se vincula estrechamente con la educación.

#### **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR**

Sector empresarial pasivo -  
Presencia de grupos socioeconómicos fuertes -  
Visión limitada y enfoque cortoplacista del empresario -  
Entendimiento de la globalización del mercado -  
Empresario empírico y adverso al riesgo -  
Capacidad para innovar + -  
Ausencia de gremios proactivos -  
Relaciones de confianza empresarial -  
Sentimiento regionalista y de liderazgo - +

## **8.1.5 Gobierno**

### **a) Gobierno central**

En los últimos años el Estado viene aplicando una política de promoción del turismo, considerado una alternativa interesante para la consecución del desarrollo, debido a sus efectos sobre el empleo y su capacidad de generación de divisas. Actualmente el Perú recibe cada año alrededor de un millón de turistas, y el nuevo gobierno espera que dicha cifra se pueda elevar hasta los tres millones de turistas. Para tal fin, se ha promulgado normas legales que facilitan el desarrollo de infraestructura hotelera y turística y aplicado políticas en las que se enfatiza la protección al turista. Este contexto es muy favorable para Ayacucho, en vista de que refuerza una actividad económica a la que le otorga gran importancia para su desarrollo.

No obstante, aún quedan cabos sueltos. Hasta ahora se espera la legislación sobre la explotación de recursos naturales (ley de tierras, ley de aguas, etc.) y la reglamentación de otras normas ya promulgadas, situación que dificulta las inversiones, principalmente en el sector agroindustrial. Es necesaria una pronta acción del gobierno al respecto, a fin de que la inversión cuente con reglas de juego estables. Asimismo, se supone que los esfuerzos del gobierno central y de las instituciones gubernamentales regionales se orientarán al desarrollo tecnológico necesario, de acuerdo con las actividades económicas que se desea potenciar en la región.

Por otro lado, es de esperar que se consolide el proceso de pacificación que se ha dado en el país en los últimos años, desde la captura del líder terrorista, y que los actos de violencia cesen por completo. Este proceso ha tenido efectos particularmente muy positivos para Ayacucho, región donde se originó el movimiento subversivo y una de las que más sufrió el embate de la guerra interna.

Dado el contexto actual, entender el nuevo papel del Estado, agente promotor y regulador del desarrollo más que ente ejecutor, será clave en el camino hacia el logro de la competitividad. Por ejemplo, constituye parte de la labor facilitadora del Estado sentar las bases para que los proyectos de infraestructura básica -que urgen en Ayacucho- sean atractivos al sector privado o, de lo contrario, desarrollarlos en concordancia con su función social. Resolver las deficiencias es condición básica para cualquier esfuerzo de desarrollo. Sin embargo, conviene mantenerse alerta frente al paternalismo del Estado, que en épocas anteriores contribuyó a reforzar la actitud pasiva del poblador.

### **b) Gobierno local**

En Ayacucho, la principal limitación es la falta de coordinación interinstitucional en la ejecución de programas multisectoriales. A fin de no duplicar esfuerzos y conseguir más efectividad en la aplicación de los programas sociales, actualmente los diversos agentes de la región están trabajando coordinadamente a partir de mesas de concertación, en la que se unen los sectores público y privado y todos los actores sociales.

**GOBIERNO**

**Gobierno central**

Apoyo del turismo como alternativa de desarrollo +  
Políticas para la explotación de recursos naturales -  
Políticas de desarrollo tecnológico -  
Proceso de pacificación consolidado + +  
Actitud paternalista hacia el desarrollo -

**Gobierno local**

Inexistencia de mecanismos de coordinación interinstitucional -  
Compromiso con el desarrollo de la región +  
Autoridades capacitadas -

Las autoridades locales y las distintas organizaciones gubernamentales se encuentran comprometidas con el desarrollo de la región y asumen con entusiasmo los desafíos. No obstante, requieren mayor capacitación para aprovechar su esfuerzo y lograr eficiencia en su gestión.

### **5.1.6 Azar**

Los trastornos climáticos que ocurren en el país por causa del fenómeno El Niño es una constante que hay que tener presente en el desarrollo de la infraestructura y las actividades de la región.

**AZAR**

Trastornos climáticos -

## **8.2 Qué queremos ser: visión de Ayacucho al 2010**

Durante los diferentes talleres de competitividad regional llevados a cabo en Ayacucho, se presentó a los participantes una propuesta de visión regional para el año 2010 según la cual Ayacucho:

- Se convertiría en un centro turístico.
- Lograría el desarrollo agroindustrial sobre la base de productos andinos.
- Sería eje regional de la zona centro sur andina.
- Contaría con una infraestructura moderna.
- La población aumentaría notablemente su calidad de vida.

Luego de un amplio debate sobre éstos y otros temas sugeridos por los participantes, cada grupo definió su propia visión de Ayacucho para el 2010. Puesto que cada taller reunió a personas vinculadas a un sector económico específico, se elaboraron visiones distintas, centradas, respectivamente, en turismo, artesanía, apicultura y fruticultura, las mismas que están contenidas en el presente libro, en los capítulos correspondientes.

La síntesis de todas estas visiones permite enunciar lo que puede tornarse como la visión compartida por los ayacuchanos para el 2010:

- Ayacucho es un destino turístico permanente, articulado a los principales circuitos nacionales y posicionado competitivamente por sus valores: culturales, históricos, religiosos y naturales, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.
- Ayacucho es un centro agroindustrial de exportación de productos andinos y de la selva que exhiben alto valor agregado, sello de calidad propio y componente ecológico.
- Ayacucho es un centro internacional de arte popular y de cultura andina que genera una oferta exportable de productos competitivos.
- Ayacucho es el eje articulador del desarrollo regional y está integrado vialmente, a través de corredores económicos, a las zonas de producción y comercialización.
- Ayacucho ha reducido significativamente su tasa de analfabetismo y propiciado el desarrollo integral de capital humano con visión empresarial.
- Ayacucho alcanza estándares promedios nacionales en salud, educación y seguridad ciudadana.
- Ayacucho cuenta con infraestructura moderna en educación, salud y vivienda, lo que contribuye a preservar el medio ambiente y el patrimonio regional.

Si bien para algunos esta visión puede parecer lejana y difícil de alcanzar, la población de Ayacucho piensa que es factible de lograr y, lo más importante, está dispuesta a trabajar por ella.

### **8.3 Adónde queremos llegar: diamante futuro de Ayacucho (2010)**

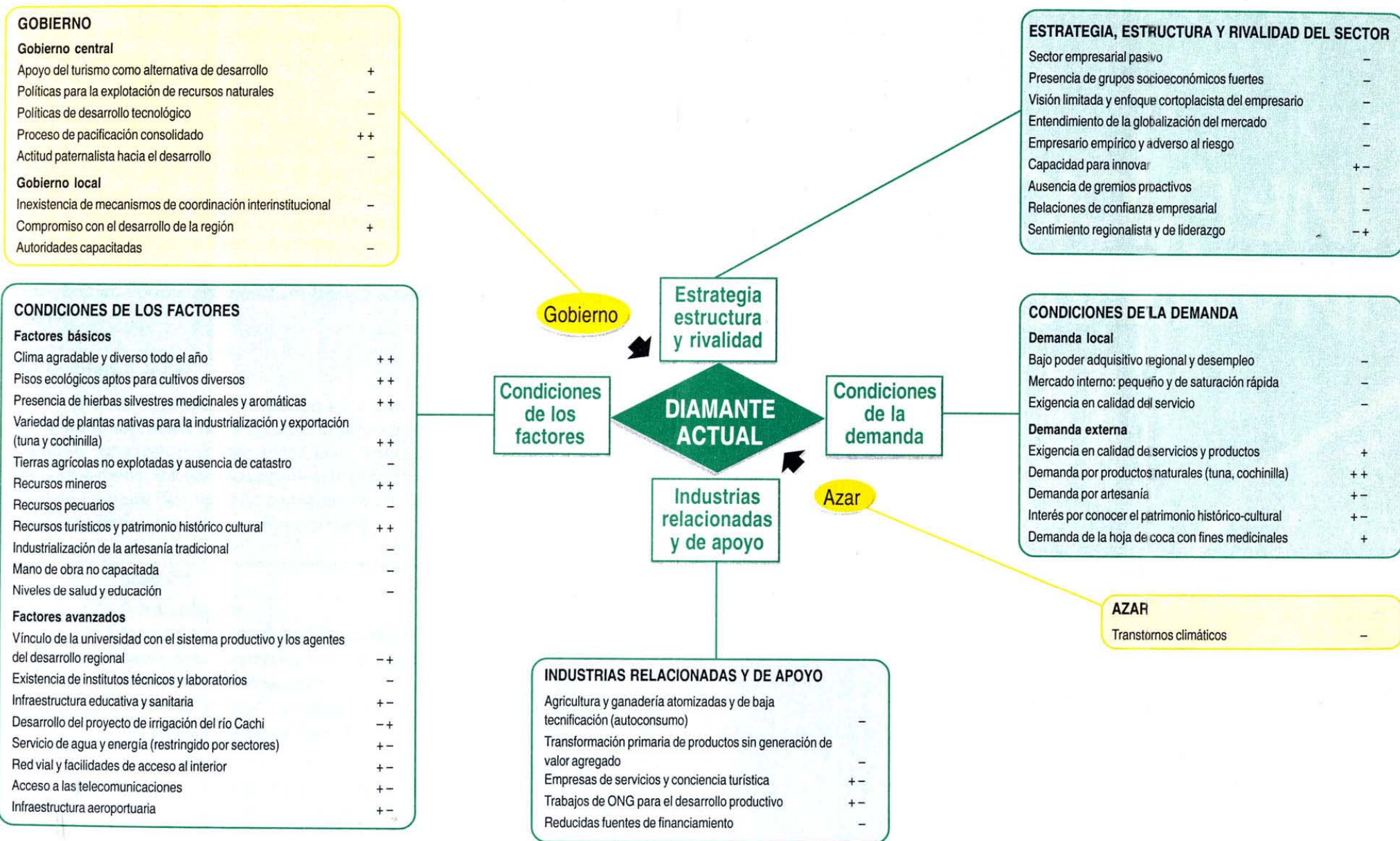
#### **8.3.1 Condiciones de los factores**

##### *Factores básicos*

##### **a) Los recursos naturales**

El clima, agradable y variado de Ayacucho, continúa siendo una de sus principales características. El desarrollo armónico de los recursos naturales de la región genera procesos sinérgicos mediante intercambios equilibrados entre las actividades económicas. El riego por goteo es una realidad en el 50% de las tierras de cultivo y se están evaluando otras formas de tecnificación a fin de mejorar la productividad del agro. Respecto a los recursos pecuarios, se ha logrado el mejoramiento de la fibra y la carne de la vicuña, alpaca y ovinos. Ahora es factible el uso e industrialización de sus productos, lo que unido a las políticas de conservación, alejan el peligro de extinción de estas especies.

# Ayacucho: Diamante del reto competitivo (2000)



Desarrollado por los participantes en los talleres de competitividad regional llevados a cabo en Ayacucho entre 1999 y 2000, cada uno de los cuales se centró en un sector económico específico: turismo, artesanía, apicultura y fruticultura (1999-2000).  
 Síntesis de Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

Los recursos mineros son explotados y transformados con tecnología de avanzada, que reduce al mínimo la contaminación del medio ambiente; asimismo, la minería es una fuente de demanda de actividades complementarias, lo que redundará en mayores ingresos para la población.

#### **b) Los recursos turísticos**

Conforme a lo considerado en la visión de Ayacucho para el 2010, los recursos turísticos han sido, paulatinamente, puestos en valor y se les ha dotado de servicios complementarios de calidad, tales como servicios higiénicos, servicios médicos, servicios de información turística y establecimientos de venta de *souvenirs*, artículos fotográficos, entre otros. Toda esta transformación de los recursos turísticos los han convertido en productos turísticos, por lo que ahora sí pueden ser ofertados a nivel internacional.

#### **c) Los recursos humanos: educación**

Los niveles de analfabetismo en la región se han ido reduciendo año tras año, mientras la población estudiantil ha aumentado y los casos de deserción escolar han disminuido significativamente. Los padres consideran prioritaria la culminación de los estudios de sus hijos e hijas. Asimismo, los problemas de género (discriminación de las niñas a favor de los niños) se han venido reduciendo gracias al trabajo de diversas instituciones en esta área. Se otorga prioridad a la enseñanza técnica.

A nivel de la población adulta, la mano de obra se encuentra capacitada para atender las necesidades de la región en los cuatro grandes sectores de actividad económica: turismo, artesanía, apicultura y fruticultura. Su principal característica es ser un recurso técnicamente preparado y especializado.

#### ***Factores avanzados***

Se ha desarrollado una adecuada infraestructura educativa a todo nivel, con el equipamiento necesario, así como las condiciones pertinentes para el funcionamiento eficiente de colegios, institutos especializados y centros de educación superior; todo ello permite mantener en la región una oferta suficiente de mano de obra capacitada.

En cuanto a la infraestructura hidroenergética, el proyecto de irrigación del río Cachi está ya en pleno funcionamiento y se han efectuado obras complementarias que permiten a la región contar con servicios de agua y energía permanentes y de calidad.

Respecto a la infraestructura vial, las carreteras están en buen estado e integran los diversos centros de producción y los principales circuitos turísticos. La infraestructura aeroportuaria se ha desarrollado acorde con las necesidades de la región, en especial en cuanto a servicios comerciales complementarios. Todo esto, así como el mayor acceso a las telecomunicaciones, posibilita que la región cuente con la infraestructura necesaria para hacer sostenible su desarrollo.

#### CONDICIONES DE LOS FACTORES

##### Factores básicos

Clima agradable y diverso todo el año +  
Tierras agrícolas tecnificadas +  
Recursos pecuarios industrializados: mejoramiento de las fibras de vicuña, alpaca y ovinos +  
Recursos mineros no metálicos +  
Recursos mineros explotados y transformados con tecnología avanzada: "limpia" +  
Recursos turísticos y patrimonio histórico-cultural + +  
Recursos turísticos ofertados a nivel internacional, explotados y con buen servicio (calidad total)+  
Mano de obra capacitada +

##### Factores avanzados

Universidad integrada al sector productivo y a los agentes de desarrollo regional + +  
Centros de capacitación e institutos +  
Centros de salud y educación eficientes +  
Desarrollo de proyectos de irrigación (río Cachi) + +  
Servicio energético y de agua (permanente) +  
Infraestructura vial a toda la región: provincias integradas con los diferentes circuitos turísticos +  
Infraestructura aeroportuaria eficiente +  
Acceso a las telecomunicaciones +

### 8.3.2 Industrias relacionadas y de apoyo

Aspecto fundamental para el desarrollo de un sector productivo, lo constituyen, indudablemente, las empresas relacionadas y de apoyo. En Ayacucho se han desarrollado empresas que elaboran equipos y maquinarias para la artesanía, la apicultura y los otros sectores productivos. Esto hace posible la tecnificación de la artesanía y la industrialización de diversos productos apícolas y frutícolas, como es el caso de la tuna, la lúcuma, la tara y otros. El carmín de cochinilla se exporta con cierto grado de transformación.

Igualmente importantes para la dinámica productiva son los centros de investigación y los laboratorios, en sus diferentes ramas. La universidad y los organismos gubernamentales de investigación cumplen un papel determinante en la provisión de estos servicios.

El sector turismo se ha visto impulsado por diversos factores. En primer lugar, la construcción de infraestructura hotelera; en segundo lugar, la apertura de centros de diversión para distintas edades; y por último, el desarrollo de una conciencia turística en la población, lo cual ha implicado un cambio gradual de actitud. La toma de conciencia respecto a la importancia del turismo compromete a todos los prestadores de servicios relacionados a proporcionar servicios de calidad, pero también a la población en general que se ha acostumbrado a apoyar al turista y a brindarle información y protección en la medida de sus posibilidades.

En la consecución de la visión de Ayacucho al 2010, el papel protagónico lo tiene el poblador ayacuchano. Lo básico ha sido la educación, tarea emprendida por los centros educativos y las ONG, que han difundido la actitud empresarial basada en la confianza y la búsqueda de calidad, a través de programas de capacitación a todo nivel. Esto ha redundado en beneficio de las actividades productivas y las relaciones comerciales entre proveedores y clientes, que hoy se desarrollan sobre la base de la confianza mutua.

El desarrollo de los sectores productivos ha traído consigo también el crecimiento del sistema financiero en la región, que ahora es más eficiente y ofrece mayores fuentes de financiamiento.

#### **INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO**

Artesanía tecnificada y con calidad de exportación +  
Industrialización de diferentes productos: tuna, lúcuma, tara, cochinilla, etc. +  
Hierbas aromáticas y medicinales industrializadas para exportación (patentadas) ++  
Centros de investigación (laboratorio bromatológico) en sus diferentes ramas +  
Adecuada infraestructura hotelera +  
Calidad en servicios y centros de diversión suficientes +  
Plena conciencia turística y cultura; de la población +  
Organismos y sistemas de información +  
Oficina permanente de Indecopi (servicios de protección al turista) +  
Las ONG y centros educativos difunden actitud empresarial +  
Relaciones de confianza entre proveedores y clientes +  
Servicio financiero eficiente +

### **8.3.3 Condiciones de la demanda**

#### ***Demanda local***

El poder adquisitivo de la población local ha mejorado significativamente como resultado del incremento de las fuentes de empleo. Esto se ha traducido en una demanda creciente por productos de calidad internacional. Aunque la variable precio sigue siendo fundamental, la variable calidad adquiere cada vez mayor importancia. Asimismo, los consumidores están más informados respecto a la variedad y características de los bienes y servicios que adquieren, por lo que ahora son más exigentes.

#### ***Demanda externa***

El consumidor externo es, como siempre, exigente en atención a sus posibilidades de comparación entre un gran número de bienes y servicios. La demanda por productos naturales sigue creciendo, y en el caso de la tuna y la cochinilla constituye una importante fuente de ingresos para la región. Respecto a las artesanías, los productos cumplen con los estándares de calidad internacional y participan en ferias nacionales e internacionales con relativa frecuencia, lo que les ha servido de ventana de exposición mundial. En la actualidad, prestigiosas cadenas comerciales encargan a los artesanos ayacuchanos líneas de productos para sus colecciones.

El turista considera a Ayacucho un lugar que se puede visitar en cualquier época del año. El patrimonio histórico-cultural sigue atrayendo visitantes, pero hay toda una gama de nuevas atracciones, gracias al impulso obtenido por la apertura de nuevos recursos turísticos y el desarrollo de recientes productos turísticos.

Dentro de la corriente naturista, los laboratorios se muestran cada vez más interesados por el uso de la hoja de coca con fines medicinales, lo cual constituye un nuevo e interesante segmento de mercado que está en vías de desarrollo.

#### CONDICIONES DE LA DEMANDA

##### **Demanda local**

Mercado local con mejor poder adquisitivo y adecuado empleo +  
Demanda ampliada para productos de calidad internacional +  
Consumidor exigente, sofisticado, requiere estar informado +

##### **Demanda externa**

Consumidor exigente, sofisticado, requiere estar informado +  
Demanda por productos naturales: tuna y cochinilla, ejes de ingresos económicos +  
Ferias artesanales con proyección nacional e internacional +  
Desarrollo del turismo regional y apertura de nuevos recursos turísticos +  
Demanda creciente de la hoja de coca con fines medicinales +

### **8.3.4 Estrategia, estructura y rivalidad del sector**

En la región se ha desarrollado, a todo nivel, una clase empresarial con un claro sentido de la competitividad, que entiende que debe rivalizar no sólo con su vecino o con el productor de otras regiones dentro del país, sino con empresarios de otras latitudes. Con esta cultura de la competitividad, los empresarios son ahora proactivos y capaces de trabajar coordinadamente para conseguir metas comunes, ya sea un volumen de producción determinado o una compra conjunta de insumos para abaratar costos. Este cambio le ha valido al nuevo empresario ayacuchano su inserción en el mercado mundial de los empresarios líderes y de los empresarios asociados.

Para participar en el mercado internacional, los empresarios se han preocupado por procurarse respaldo técnico-académico. Son mayormente profesionales en sus respectivos campos, pero si no lo son, cuentan con un cuerpo gerencial que sí lo es. En todo momento se mantienen informados respecto a los avances de la tecnología y a las innovaciones surgidas en su actividad.

Finalmente, han asumido su propio liderazgo y la conducción de su futuro y han trabajado en forma conjunta para lograr la visión de Ayacucho al 2010.

#### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DEL SECTOR

Sector empresarial no individualista y activo +  
Cultura de competitividad a todo nivel +  
Generación de líderes +  
Mentalidad empresarial proactiva con capacidad de inserción en el mercado mundial +  
Empresario con respaldo técnico-académico y visión de liderazgo +  
Capacidad tecnológica e innovación +

### 8.3.5 Gobierno

#### *Gobierno central*

El gobierno es consciente de su nuevo rol facilitador y promotor para el desarrollo de las regiones. En tal sentido, dicta políticas claras y estables en cuanto a la explotación de recursos naturales, ciencia y tecnología. La estabilidad política y económica lograda en los últimos años ha permitido a las empresas realizar inversiones de largo plazo. Los proyectos son coordinados multisectorialmente entre las diferentes instituciones gubernamentales presentes en la región.

#### *Gobierno local*

Los gobiernos locales trabajan orientados por la visión del futuro que desean para sus respectivas localidades y están conscientes de la realidad y de las potencialidades de su región. Comprometidas con el desarrollo regional, una de las mayores preocupaciones de las autoridades es la capacitación permanente de su personal y el fortalecimiento de sus instituciones.

#### **GOBIERNO**

##### **Gobierno central**

Política para la explotación de recursos naturales +  
Política de ciencia y tecnología +  
Estabilidad política y económica +  
Funciones: normativa, fiscalizadora y promotora +  
Generación de liderazgo y espíritu regionalista obliga a coordinar con todos los actores del desarrollo +

##### **Gobierno local**

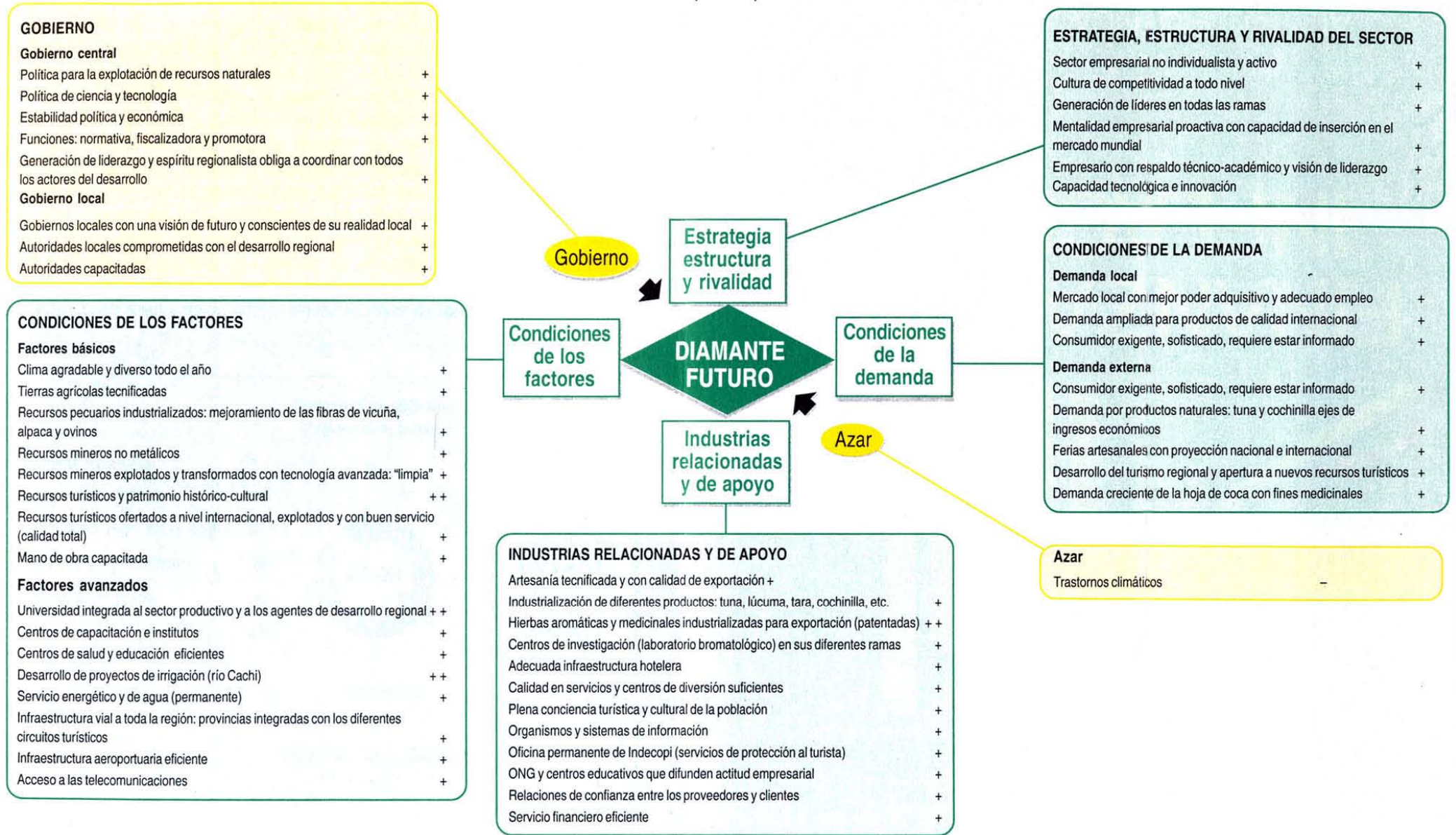
Gobiernos locales con una visión de futuro y conscientes de su realidad local +  
Autoridades locales comprometidas con el desarrollo regional +  
Autoridades capacitadas +

### 8.3.6 Azar

Los efectos del fenómeno El Niño y sus secuelas, que van desde la sequía extrema a las lluvias intensas, son conocidos por la población. En trabajo coordinado con Defensa Civil, los ayacuchanos realizan acciones de prevención que les permiten amortiguar los impactos negativos de los trastornos climáticos.

**Azar**  
Trastornos climáticos –

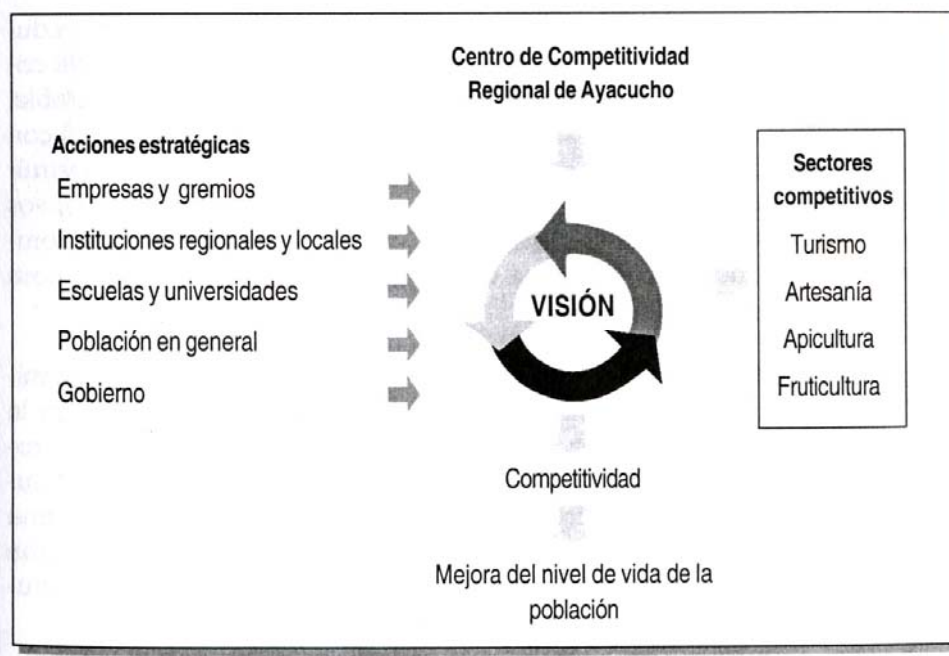
## Ayacucho: Diamante del reto competitivo (2010)



Desarrollado por los participantes de los talleres de competitividad regional llevados a cabo en Ayacucho entre 1999 y 2000, cada uno de los cuales se centró en un sector económico específico: turismo, artesanía, apicultura y fruticultura (1999-2000).  
 Síntesis de Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

## 8.4 La estrategia de desarrollo competitivo de Ayacucho

El eje y soporte de un programa de competitividad regional reside en el apoyo que su puesta en marcha pueda obtener de los líderes, los actores regionales y la población en general. En Ayacucho, este objetivo ha sumado voluntades y convocado la participación de todos los sectores -público y privado y ámbito académico-, de modo que el esfuerzos conjunto y la coordinación ya son un hecho. Actores como la Cámara de Comercio, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, las ONG que trabajan en la región, instituciones públicas y empresas privadas, agricultores y pequeños productores han estado presentes en los talleres de competitividad regional que, con el auspicio de CARE Perú y PromPerú, se desarrollaron recientemente en Ayacucho. En cada taller los participantes elaboraron una visión compartida de Ayacucho y de su sector de actividad, así como las estrategias y los planes de acción que deben llevarlos a conseguir la competitividad de su región y, como resultado de ello, a elevar su nivel de vida.



Los sectores productivos jugarán un papel relevante en los procesos de crecimiento y cambio estructural, ya que permitirán aprovechar las ventajas de la descentralización y constituirán el eje de la inserción de Ayacucho en la economía global. Pero para impulsar el cambio hacia la competitividad es necesario que, en paralelo, se desarrolle una adecuada infraestructura física y de servicios, se forme y capacite a los recursos humanos y se establezca un esquema de seguridad física y jurídica.

Respecto a la infraestructura física y de servicios, se debe ser consciente de que la escasez de recursos destinados a la región constituye una limitante importante. En tal sentido, puede considerarse la opción de un marco legal que permita la concesión para el desarrollo de obras de infraestructura regional, para lo cual será necesario que los gobiernos locales, los gobiernos regionales y el gobierno central trabajen en forma conjunta dentro de la visión de Ayacucho al 2010. Si bien en la actualidad se están ejecutando diversos proyectos de infraestructura vial e hidroenergética, éstos no son suficientes para un desarrollo, sostenido de la región.

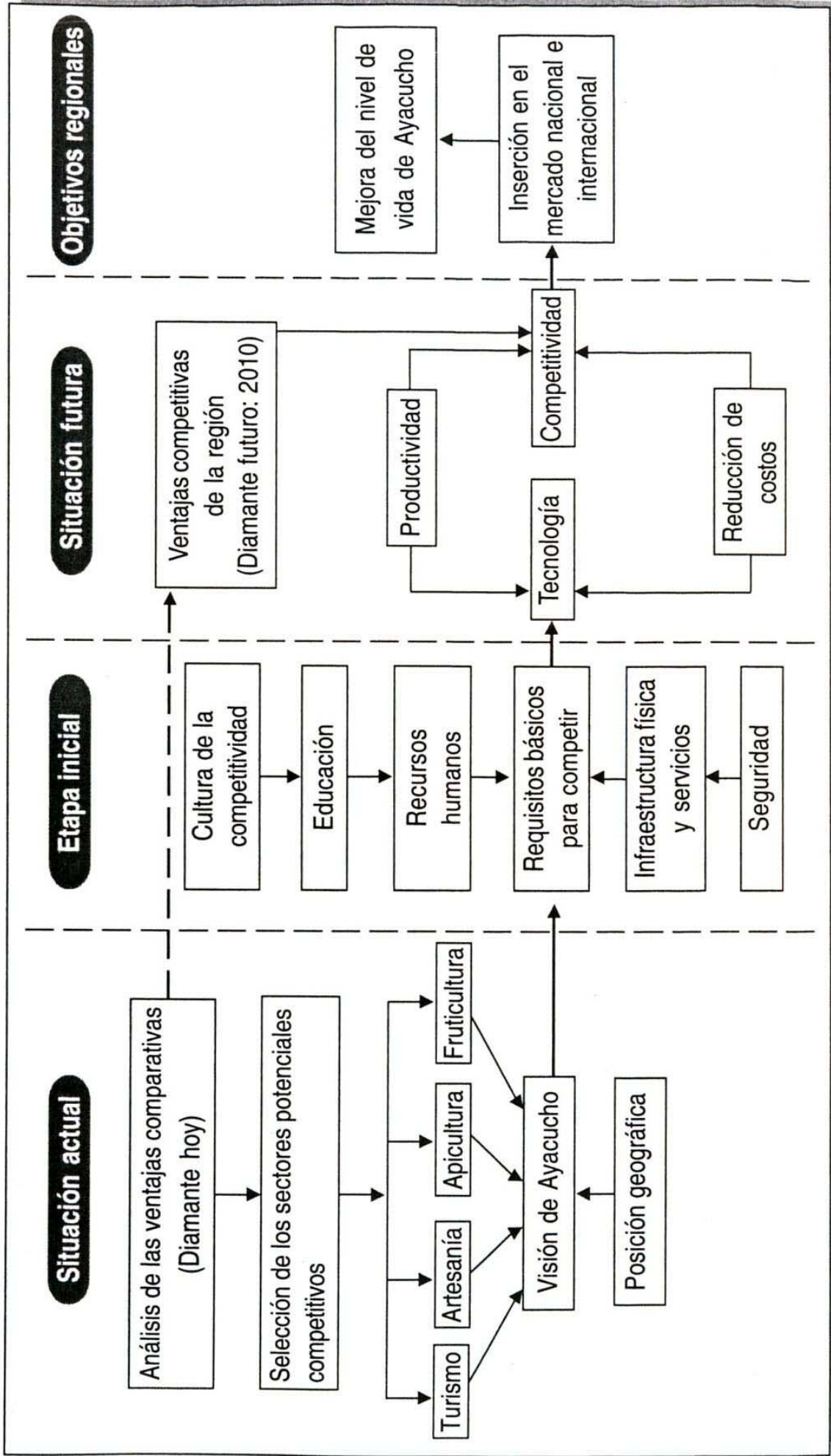
Igualmente prioritaria para el desarrollo del futuro de Ayacucho es la educación, que debe fortalecerse tanto en términos de contenidos como de cobertura, pues, de lo contrario, ningún proyecto de competitividad será viable. Es preciso vincular la formación y la capacitación técnica y profesional con el sector productivo y las necesidades del mercado laboral; es decir, construir un sistema educativo en el que la motivación para la formación de recursos humanos coincida con las necesidades del desarrollo regional. Debe comprenderse que hoy la nueva fuente de riqueza radica en la capacidad para adquirir conocimientos más que en la posesión de recursos físicos.

En materia de educación, debe también trabajarse en reducir las denominadas barreras o paradigmas mentales. El cambio sólo será posible en la medida que las generaciones actuales y futuras comprendan que el desarrollo es responsabilidad de ellos mismos y que no pueden esperar que las soluciones vengan de afuera. Dado que el cambio de un paradigma o esquema mental excede el corto y mediano plazo, la comprensión y desarrollo de una cultura competitiva contribuirá a formar al poblador que se espera en el futuro: proactivo, competitivo y partícipe de su propio desarrollo.

En cuanto al factor de la seguridad, conviene tener en cuenta que los costos de transacción se ven incrementados, en muchos casos, por la ausencia generalizada de seguridad jurídica. Por ello, se hace necesario no sólo la promulgación de algunas leyes y reglamentos antes mencionados (ley de tierras, de aguas, etc.), sino también la consecución de la estabilidad jurídica.

Logradas estas condiciones básicas, la siguiente etapa para la construcción de la visión del futuro es la creación de valor en la región. Llegados a este punto, la clave es trabajar desde la perspectiva corporativa, considerando que cada sector económico en sí mismo constituye una unidad estratégica de negocios y que, como tal, debe ser potenciado. A esta etapa corresponde la incorporación de tecnología a los procesos operativos, a fin de buscar en ellos el punto de mayor productividad y reducción de costos. Luego, el uso racionalizado y adecuado de los recursos impulsará la producción de bienes y servicios competitivos, como la tecnología del riego por goteo en los proyectos de irrigación, y la inseminación artificial en los proyectos productivos (apícolas y frutícolas).

## Proceso de desarrollo de la competitividad regional



Las ventajas competitivas del Ayacucho del futuro se sustentarán en los pilares de la productividad, tecnología, competitividad y reducción de costos; ello permitirá la inserción de la región, en condiciones ventajosas, en el mercado nacional e internacional, y la mejora del nivel de vida de los ayacuchanos.

#### **8.4.1 El Centro de Competitividad Regional de Ayacucho**

El desarrollo de la competitividad es un asunto complejo que requiere de la coordinación de esfuerzos y del compromiso de la población en general y, en especial, de los involucrados en los sectores económicos seleccionados. En este aspecto es importante destacar el rol que en un inicio jugaron CARE Perú, PromPerú y CENTRUM Católica, como catalizadoras de las inquietudes e iniciativas de las organizaciones e instituciones regionales.

El primer resultado del trabajo realizado es el «Centro de Competitividad Regional de Ayacucho», creado como un espacio de concertación público-privado y con el objetivo de alcanzar el desarrollo regional a partir de una visión compartida y la ejecución de los planes de competitividad de los sectores estratégicamente priorizados. Este centro ha de generar una cultura de competitividad en la región estimulando la productividad, la innovación y la búsqueda de inversiones; de este modo construirá las bases del desarrollo económico.

El Centro de Competitividad Regional de Ayacucho está constituido por diversas instituciones públicas, privadas y educativas, y es una clara muestra de que el esfuerzo conjunto por la región es posible.

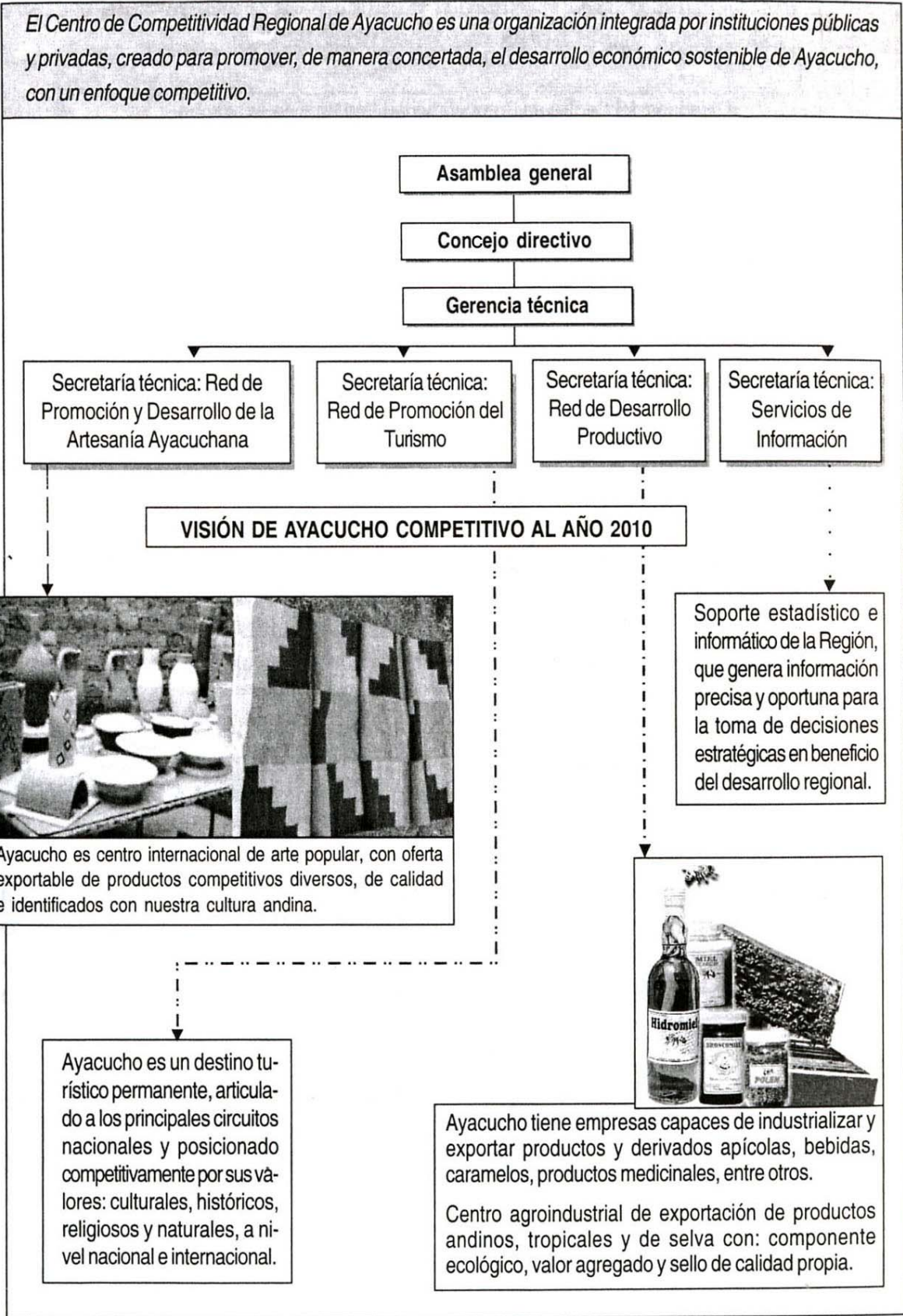
##### **Objetivos del Centro de Competitividad Regional de Ayacucho**

- Crear una nueva cultura de la competitividad para Ayacucho.
- Identificar y evaluar los factores que determinan el grado de competitividad a nivel regional.
- Proponer iniciativas y acciones a nivel intersectorial.
- Concertar y establecer acuerdos que contribuyan a elevar el nivel de competitividad regional.

La estructura orgánica del Centro de Competitividad Regional de Ayacucho comprende:

La **asamblea general**, que es el órgano supremo. Está constituido por la reunión de los representantes institucionales de la región y su principal atribución es trazar los lineamientos generales de política institucional y orientar la marcha administrativa interna.

### Centro de Competitividad Regional de Ayacucho



El **concejo directivo**, que es el órgano de gobierno. Es elegido por la asamblea general y está integrado por un presidente, un vicepresidente, un secretario y un tesorero. Tiene a su cargo la administración del centro de competitividad.

La **gerencia técnica**, que es el órgano de dirección de mayor jerarquía dentro de la administración del centro. Está a cargo de un gerente técnico cuyas funciones son organizar, dirigir, supervisar, coordinar, evaluar y controlar las secretarías técnicas y redes del centro de competitividad, así como sus aspectos administrativos y financieros.

Las **secretarías técnicas**, que constituyen los órganos de línea. Están constituidas por secretarios técnicos especialistas en cada sector y su función es cumplir con los fines y objetivos, misión, visión y propósito del centro de competitividad a través de las redes. Para el cumplimiento de sus funciones, el centro de competitividad contará con cuatro secretarías técnicas que dirigirán las respectivas redes:

- La secretaría técnica del sector artesanal, que dirigirá la red de promoción y desarrollo de la artesanía ayacuchana.
- La secretaría técnica del sector turismo, que dirigirá la red de promoción del turismo.
- La secretaría técnica del sector productivo, que dirigirá la red de desarrollo productivo para los sectores apícola y frutícola.
- La secretaría técnica de información, que dirigirá la red de servicios de información.

El Centro de Competitividad Regional de Ayacucho busca estimular la cultura de la competitividad y promover actitudes e ideas que articulen los sectores al mercado y atraigan inversiones, ello generará un impacto favorable en la región y asegurará una mejor calidad de vida a la población.

#### **Impacto esperado del centro de competitividad en Ayacucho**

- Revertir el bajo ingreso per cápita de la población.
- Elevar el promedio de productividad de la población.
- Generar empleo adecuado en función de capacidades y competencias.
- Mejorar la infraestructura básica productiva, por sector priorizado.
- Desarrollar una visión compartida y una cultura de servicio.
- Generar niveles de competitividad acordes con las exigencias del mercado.

Para el cumplimiento de sus objetivos, el Centro de Competitividad Regional de Ayacucho cuenta con un plan de competitividad regional, el mismo que guiará las acciones de desarrollo de Ayacucho hacia la visión propuesta para el año 2010. Este plan contiene estrategias de corto y largo plazo claramente definidas y subdivididas en cuatro planes de acción, uno por cada uno de los sectores económicos que se desea desarrollar: turismo, artesanía, apicultura y fruticultura<sup>5</sup>. De esta manera, a pesar de su reciente puesta en funcionamiento, el centro de competitividad ya muestra sus primeros avances, como el CD ROM «Conociendo Ayacucho», al cual puede accederse desde la

---

<sup>5</sup> Se trata de los planes de acción que se presenta en este libro, en los capítulos correspondientes a los sectores económicos seleccionados.

página web: [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe). En el campo de la artesanía, se puede mencionar la instalación de un centro de capacitación y transferencia de tecnología en cerámica en el CEO de Quinua, y la instalación de un centro piloto de capacitación, transferencia tecnológica y comercialización textil en la Comunidad Campesina de Huaschahura, se ha iniciado con gran expectativa el programa de reactivación integral de la artesanía en Ayacucho mediante el Convenio ADEX-MSP y las empresas Allpa, R. Berrocal y American Trading.

En cuanto al sector turismo, se ha elaborado el Calendario Turístico de Ayacucho, y se ha aplicado el Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (HACCP) y otras normas complementarias para la mejora progresiva de la calidad de los servicios en restaurantes, lo que permitirá la posterior categorización de éstos. Asimismo, se ha identificado y se está promoviendo seis nuevos circuitos turísticos alternativos en Ayacucho, además de haberse iniciado la recuperación progresiva del paisaje arquitectónico del centro histórico de la ciudad de Huamanga.

Respecto del sector frutícola, se ha construido e implementado el llamado Centro de Generación y Transferencia de Tecnología Frutícola. Y en cuanto al sector apícola, se ha logrado introducir la marca regional «Miskita KuyayKi» (dulce amor).

Los resultados obtenidos hasta ahora, y los que conseguirán en el futuro, son fruto del esfuerzo concertado de la población de Ayacucho y de sus instituciones. Conviene reiterar que los planes que se están ejecutando fueron elaborados en los talleres de competitividad regional con participación de todos los actores sociales. Es importante, por ello, que el Centro de Competitividad Regional de Ayacucho se mantenga como una institución independiente, al margen de la coyuntura política, para lo cual será crucial el respaldo de la población y la presencia del sector privado en su estructura orgánica.

#### **8.4.2 Planes de acción**

##### ***A nivel estratégico***

##### **a) De los organismos públicos y privados**

- Los organismos públicos y privados de la región deben hacer suyo el plan de desarrollo regional de Ayacucho, a fin de apoyar el proceso y convertirse en entes dinamizadores del mismo.
- Crear, apoyar y supervisar al Centro de Competitividad Regional de Ayacucho.
- Considerar, en sus planes institucionales, proyectos y acciones para el fomento de la cultura competitiva, con el objeto de facilitar el cambio cultural y el desarrollo de valores en la población.

##### ***A nivel táctico***

##### **b) Del Centro de Competitividad Regional de Ayacucho**

- Llevar a cabo el proceso de desarrollo regional con participación de todos los agentes económicos y civiles e informar a la población en general respecto a los logros alcanzados. Cumplirá así con los objetivos de su creación.

- Asesorar, coordinar y dirigir los esfuerzos individuales para crear sinergias entre los participantes de los sectores económicos de Ayacucho, para lo cual cuenta con una guía en los planes estratégicos desarrollados.
- Efectuar la retroalimentación del plan de desarrollo competitivo de Ayacucho a través de la identificación de lecciones aprendidas y la implementación de mejoras.

#### **c) De los organismos no gubernamentales y entidades sin fines de lucro**

- Concordantes con sus objetivos, principios y desafíos estratégicos, los organismos no gubernamentales y entidades sin fines de lucro deben considerar, en su programación multisectorial o focalizada, actividades y proyectos que, haciendo suya la visión de Ayacucho al 2010, se incorporen al proceso de desarrollo competitivo de la región<sup>6</sup>.
- Orientar sus actividades y proyectos hacia una «ayuda competitiva», de modo que promuevan el cambio de los modelos mentales de la población y eviten que ésta pueda estar esperando sólo una ayuda paternalista o asistencialista.
- Apoyar al Centro de Competitividad Regional de Ayacucho a través de su participación en las secretarías técnicas y las redes, o en las actividades que éste promueva.

#### **d) De las entidades educativas**

##### ***Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH)***

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga asume su compromiso de promover y realizar investigaciones para contribuir al desarrollo de la innovación y la competitividad regional en una perspectiva de desarrollo nacional.

Consecuente con este propósito, la UNSCH llevó a cabo el I Curso de Competitividad Regional: El Reto de la Investigación para el Desarrollo<sup>7</sup>, cuyo objetivo fue proporcionar a los participantes una visión integral de las bases para el desarrollo a fin de que luego ellos mismos plantearan propuestas de planes de acción de corto y mediano plazo para la institución y la región. La síntesis de estas propuestas es la siguiente:

- Redefinir la labor de proyección social y extensión universitaria de la UNSCH hacia la búsqueda del cambio de los esquemas mentales de la sociedad y la promoción de la innovación, la creatividad y la competitividad.
- Incluir en los programas curriculares de todas las escuelas de formación profesional una asignatura dedicada al desarrollo regional competitivo y/o a teoría de la competitividad.
- Crear el Centro de Investigación y Difusión del Arte Popular y Cultura Andina.
- Crear la Escuela de Formación de Turismo y Hotelería.

---

<sup>6</sup> CARE Perú Regional Ayacucho ha incorporado, en su estrategia programática, actividades y proyectos concordantes con el Centro de Competitividad Regional.

<sup>7</sup> A cargo de CARE Perú y el Centro de Competitividad & Creación de Valor de CENTRUM Católica en la sede de la UNSCH. Enero, 2001.

**Competitividad y educación: educando a los educadores**

La globalización y el nuevo orden económico mundial

Los modelos mentales

La estrategia empresarial

La competitividad: metodología, componentes y enfoques

Los talleres de competitividad regional: metodología y experiencias

Competitividad sectorial: experiencias internacionales

Fuente: "I Curso de competitividad regional: el reto de la investigación para el desarrollo".  
CABE Perú, CENTRUM católica y UNSCH, Enero, 2001.

- Promover la investigación científica y tecnológica en turismo, apicultura, artesanía, fruticultura y agroindustria.
- Promover la investigación de pregrado y posgrado en turismo, apicultura, artesanía y agroindustria.
- Desarrollar investigaciones básicas sobre biotecnología.
- Rescatar, restaurar y conservar el patrimonio histórico-cultural de la región.

En forma más extensa, los planes de acción propuestos se presentan en el cuadro adjunto.

**Plan de acción de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
acorde con la visión de Ayacucho al 2010**

**A nivel integral**

- Incluir en los programas curriculares de todas las escuelas de formación profesional una asignatura sobre desarrollo regional competitivo.
- Redefinir la tarea de proyección social de la universidad hacia el cambio de los esquemas mentales de la sociedad.
- Formular proyectos específicos de desarrollo regional a través de las distintas facultades.
- Propiciar (a investigación científica y tecnológica sobre aspectos de turismo, apicultura, artesanía, fruticultura y agroindustria.
- Desarrollar estudios de los problemas socioeconómicos y de seguridad ciudadana.
- Propiciar la elaboración de un plan director para satisfacer las necesidades de educación, salud y vivienda.
- Elaborar e implementar programas y proyectos orientados a crear una cultura que revalore y recategorice las actividades con ventajas competitivas.

**Sector educación**

- Desarrollar cursos de extensión universitaria sobre autoestima y liderazgo.
- Diseñar una política de alfabetización a través de la Facultad de Educación.
- Liderar la formación empresarial en la región a través de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Desarrollar cursos relativos a la realidad cultural en el sector educación.

**Sector turismo**

- Desarrollar un plan de construcción y mantenimiento de la red vial regional.
- Apoyar el rescate, restauración y conservación del patrimonio histórico-cultural de la región.
- Crear el Centro de Investigación y Difusión Folclórica.
- Crear la Escuela de Formación Profesional de Turismo y Hotelería.
- Desarrollar programas de preservación del medio ambiente a fin de minimizar los impactos medioambientales negativos.
- Establecer el Museo Regional.
- Establecer cursos de turismo en las distintas carreras de formación profesional de la UNSCH y en los colegios primarios y secundarios.
- Crear la Escuela de Arte Popular y Cultura Andina.
- Implementar una especialización en turismo histórico y religioso.
- Impulsar proyectos de desarrollo turístico.
- Crear un centro de documentación turística de la región.
- Organizar eventos de capacitación en turismo mediante cursos de extensión.
- Brindar cursos y talleres orientados a mejorar los servicios turísticos.

**Sector artesanía**

- Capacitar a los artesanos desarrollando cursos talleres integrales.
- Llevar a cabo labores de inventario, promoción y producción de plantas para colorantes naturales.
- Desarrollar investigaciones y tesis a fin de hacer factible el uso industrial de tintes orgánicos.
- Implementar centros experimentales y de producción y reorientar los existentes.
- Establecer una certificación de calidad de productos artesanales.
- Crear un centro de investigación de tecnología artesanal para el diseño de nuevas tecnologías de producción.
- Crear la Escuela de Ingeniería Mecánica Eléctrica como soporte tecnológico.
- Desarrollar cursos de extensión universitaria sobre el tema de la visión empresarial en función de la demanda del mercado internacional.
- Propiciar la creación de un centro de investigación y difusión del arte popular y de la cultura andina.

#### **Sector apicultura**

- Generar un plan de desarrollo apícola.
- Establecer programas de investigación en genética.
- Establecer la certificación de calidad de la miel de abeja y derivados.
- Establecer una estación experimental apícola.
- Promover la investigación y el desarrollo de tesis en la línea apícola.
- Desarrollar un programa de identificación de especies vegetales y promover la reforestación para crianza de abejas.
- Implementar un programa de investigación de la miel de abeja con valor agregado. Implementar áreas de información y documentación apícola.

#### **Sector frutícola**

- Establecer un banco de información de mercados de frutas.
- Capacitar a los fruticultores hacia el desarrollo de la fruticultura orgánica.
- Establecer una certificación y control de calidad de frutas y sus derivados.
- Desarrollar investigaciones y tesis que desarrollen la conservación y el procesamiento de frutas.
- Implementar programas de investigación para mejoramiento genético y de suelos.
- Implementar programas de investigación para control de plagas (mosca de la fruta).
- Implementar proyectos de industrialización frutícola.
- Adecuar y generar tecnologías para mejorar la producción y transformación de la quinua, maca, achita, tarwi, cochinilla, café, coca, cacao y ajonjolí (productos orgánicos).
- Seleccionar y clasificar las diversas fibras de lana para el mercado externo e interno, con sello de calidad.

Desarrollado por los participantes del "Curso de Competitividad Regional: El Reto de la Investigación para el Desarrollo". Enero de 2001. Síntesis de Alejandro Indacochea y Patricia Morales.

### **Centros educativos y tecnológicos: «Hacia una educación competitiva»**

- Difundir la necesidad del cambio de los actuales patrones mentales hacia aquellos que impulsen la creación de ventajas competitivas, y adaptar la educación a las necesidades actuales de la región.
- Coordinar y establecer convenios con la UNSCH para que sus docentes sean capacitados en competitividad regional y puedan incluir dicho curso en los planes de estudios<sup>8</sup>, de acuerdo con la realidad de la región.

#### **e) De las instituciones públicas del gobierno central en la región**

- Desarrollar sus planes de acción dentro de un enfoque estratégico e integral y de acuerdo con la visión de Ayacucho al 2010, evitando proyectos parciales y aislados.
- Apoyar el desarrollo de la región a partir del Centro de Competitividad Regional de Ayacucho, entendido como un instrumento de concertación de las necesidades regionales.

---

<sup>8</sup> La Resolución Ministerial N°016-96-ED., permite destinar tres horas semanales a nuevas asignaturas acordes con la realidad nacional y propuestas por los centros educativos.

- Divulgar la visión de Ayacucho al 2010 y definir en forma concreta los planes de acción que ejecutarán en el corto y mediano plazo para apoyar el proceso de desarrollo de la región.
- Apoyar al Centro de Competitividad Regional de Ayacucho participando en sus actividades.

**f) De los gobiernos municipales**

Habiendo incorporado en sus planes de acción estratégicos la visión de Ayacucho al 2010, es prioritario que, concordantes con ello, los gobiernos locales:

- Divulguen la visión de Ayacucho al 2010.
- Definan los planes de acción que en el corto y mediano plazo ejecutarán para apoyar el proceso de desarrollo de la región.

## **Anexo: Centro de Competitividad Regional de Ayacucho**

### **Directorio**

Presidente	: CTAR Ayacucho
Vicepresidente	: FINCA Perú
Secretario	: Municipalidad Provincial de Huamanga
Tesorero	: CARE Perú
Primer vocal	: IDESI
Segundo vocal	: PROFECE

### **Instituciones integrantes del Centro de Competitividad Regional de Ayacucho**

El Centro de Competitividad Regional de Ayacucho se impuso el desafío de facilitar la concertación local con el propósito de que se abordara el tema de la competitividad en las líneas identificadas. Éste fue el punto de partida para proponer una alternativa asociativa que permita canalizar los esfuerzos de la región teniendo como pilares la fruticultura, la apicultura, el turismo y la artesanía. El Centro está integrado, entre otras, por las siguientes instituciones:

<b>Instituciones y agrupaciones privadas</b>	<b>Organismos no gubernamentales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Warpa Picchu.</li><li>• Asociación de Fruticultores del Valle de Huanta (AFRUVAH).</li><li>• Asociación de Hoteles y Restaurantes (AHORA).</li><li>• Cámara de Comercio de Ayacucho.</li><li>• Comisión Regional de Fruticultura de Ayacucho (COREFRUTA).</li><li>• Instituto Josafat Roel Pineda.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• CARE Perú,</li><li>• CARITAS.</li><li>• Centro de Culturas Indias (CHIRAPAQ).</li><li>• Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAP).</li><li>• FINCA Perú.</li><li>• Instituto de Desarrollo del Sector Informal (IDESI) - Ayacucho.</li><li>• Parwa.</li><li>• Taller de Promoción Andina (TADEPA).</li></ul>

Estas instituciones forman redes según su sector de actividad y coordinan sus acciones a través de las secretarías técnicas creadas para ello. Siendo su primer presidente, el Ing. Alberto Morote. Hay cuatro redes y, en consecuencia, cuatro secretarías técnicas: Red de Promoción y Desarrollo de la Artesanía Ayacuchana, Red de Promoción de Turismo, Red del Desarrollo Productivo, y Red de Servicios de Información.

**Organismos gubernamentales y proyectos especiales**

- Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR), de Ayacucho
- Convenio ADEX - MSR Gerencia de Artesanía
- Corporación Aérea de Ayacucho (CORPAC)
- Dirección de Industria y Turismo (DRITINCI)
- Dirección Regional de Agricultura de Ayacucho (DRAA)
- Dirección Regional de Educación de Ayacucho (DREA)
- Dirección Regional de Salud de Ayacucho (DIRESA)
- Fondo Nacional de Compensación para el Desarrollo (FONCODES)
- Instituto Nacional de Cultura (INC)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEJ)
- Municipalidad Provincial de Huamanga
- Municipalidad Provincial de Huanta
- Municipalidad Provincial de San Miguel
- Programa de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA) – Ayacucho
- Programa Femenino de Capacitación Empresarial (PROFECE)
- Proyecto Especial Río Cachi (PERC)
- Proyecto Especial Sierra Centro Sur (PESCS)
- Proyecto Turismo Ayacucho - BID- CARITAS
- Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA)
- Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH)

### **Marco legal**

El Centro de Competitividad Regional de Ayacucho se sustenta legalmente en:

- La Constitución Política del Estado Peruano.
- El estatuto del Centro de Competitividad Regional.
- La minuta del Centro de Competitividad Regional.

### **Primeros logros**

#### ***A través de la Red de Promoción de la Artesanía Ayacuchana***

- Elaboración del Plan de Competitividad del Sector Artesanal, presentado en este libro.
- Instalación de un centro de capacitación y transferencia de tecnología en cerámica en el Centro Educativo Ocupacional (CEO) de Quinoa con asesoría del Convenio ADEX-NISP
- Instalación del Centro Piloto de Capacitación, Transferencia Tecnológica y Comercialización Textil en la Comunidad Campesina de Huaschura, con asesoría del Convenio ADEX-MSP.
- Fortalecimiento de las asociaciones de artesanos en las principales líneas productivas: cerámica, textilería, retablería y tallado en piedra de Huamanga. Los productores participan en ferias locales, nacionales e internacionales.

- Creación reciente de dos empresas para producción, una en cerámica y otra en textiles, conformadas por productores de la zona.
- Se inició la producción de cerámica para exportación después de diez años. Se han presentado en la Feria Tendence 2001, de Frankfurt, Alemania, a través de el convenio ADEX-MSP y la empresa American Trading SAC.
- Tres empresas exportadoras de artesanía han sido atraídas como producto del programa de reactivación de la cerámica ayacuchana a través de el convenio ADEX-NISP: Allpa, American Trading SAC y R. Berrocal S.R.LTDA.

#### ***A través de la Red de Turismo***

- Elaboración del Plan de Competitividad para el Sector Turismo.
- Producción, publicación y difusión del Calendario Turístico de Ayacucho.
- Mejoramiento progresivo de la calidad de los servicios en los restaurantes de la ciudad de Ayacucho, a través de la aplicación de un sistema de análisis de riesgos y control de puntos críticos, HACCP
- Identificación de seis nuevos circuitos turísticos alternativos en Ayacucho, los que están siendo promocionados en eventos, ferias y bolsas de turismo.
- Inicio de la recuperación progresiva del paisaje arquitectónico del centro histórico de la ciudad de Ayacucho.
- Publicación de la guía turística «Ayacucho, destino turístico permanente».

#### ***A través de la Red de Desarrollo Productivo***

En fruticultura:

- Reelaboración y publicación del Plan Regional de Desarrollo Frutícola de Ayacucho al año 2010.
- Fortalecimiento de la Asociación de Fruticultores de Huanta, AFRUVAH.
- Elaboración y difusión de material de capacitación en sanidad animal y apícola en convenio con Senasa.

En apicultura:

- Elaboración del Plan de Competitividad Apícola de Ayacucho al año 2010.
- Creación e introducción de una marca regional apícola, denominada «Miskita Kuyayki» (dulce amor).
- Formación de la empresa CEDI-API SAA.
- Implementación del centro de transferencia tecnológica apícola.
- Elaboración y difusión del material de capacitación en sanidad apícola y sanidad animal.

En otros sectores:

- Programa de producción de lácteos.
- Introducción de la marca de quesos Manallasac.

***A través de la Red de Servicios de Información:***

- Publicación de los siguientes CD ROM:
  - Guía automatizada «Conociendo Ayacucho», documento al que se puede acceder desde la página web del INEL [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe).
  - Programa de reactivación de la cerámica ayacuchana.
- Manual de capacitación «Para descubrir que somos ciudadanos», en convenio con IDI- (quechua- castellano).

**BIBLIOGRAFÍA**

ALBERT, Michael, *Capitalismo contra capitalismo*. Buenos Aires, Paidós, 1992.

APICULTURA. [www.galeon.com/ttukun/](http://www.galeon.com/ttukun/)

ARCE, Julio, «Entrevista a Carolina Trivelli: Hay que cambiar el enfoque». Lima, El Comercio, 21 de jun., 2001.

ARONÉS VILCA, Glicería, Miel de abeja: factores limitantes en la producción y desarrollo de oferta exportable, 1999. Plan de tesis, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

AZUA, Jon y ANDERSEN, Arthur. *Alianzas cooperativas para la nueva economía*. Madrid, McGraw-Hill, 2000.

BANCO MUNDIAL. *Perú: pobreza y desarrollo social, 1994-1997*. Washington D.C., Banco Mundial, 1999.

BARRENECHEA LERCARI, Carlos. El centro sur andino: desafíos en la transición de la sobrevivencia al desarrollo humano competitivo. CARE Ayacucho, Sinapsis S.A., mar., 2000.

CÁCERES, Armando. «Competitiveness and Competition». En: *Peru's Experience in Market Regulatory Reform: Lessons from the First Five Years of Indecopi*. Lima, Indecopi, 1998.

CARAVACA BARROSO, Inmaculada. «Los nuevos espacios ganadores y emergentes». Revista Eure. Santiago de Chile, dic., 1998, vol. XXIV, N° 73, p. 5-30.

CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT. *Jugos de frutas: estudio del mercado mundial*. Ginebra, 1991.

CÉSPEDES ROSSEL, Sonia. «De los bosques de la creatividad al mercado». San Martín, CEDISA, 1999.

CILLONIZ, Fernando. «Asistencialismo malsano: cómo puede Ayacucho salir de la pobreza». Lima, El Comercio, 3 de mar., 2001.

COMISIÓN REGIONAL DE FRUTICULTURA AYACUCHO. Plan regional de desarrollo frutícola de Ayacucho al año 2010 reformulado. CARE Perú y Corefruta, s.f.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES. Magnitud de la producción frutícola mundial. <http://www.cfired.org.ar/esp2/sectores/frutic/magmun.htm>

CROCOMBE, Graham T.; ENRIGHT, Michael J. y PORTER, Michael. *Incremento del nivel de la ventaja competitiva de Nueva Zelanda*. Caracas, Fintec, 1996.

- CHILE. DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES, PROCHILE. Estadísticas de exportaciones 2000. [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)
- DASGUPTA, Partha y SERAGELDIN, Ismail, *Social Capital: A Multifaceted Perspective*. Washington D.C., World Bank, 2000.
- DURSTON, John. «Construyendo capital social comunitario». Revista de la CEPAL. Santiago de Chile, dic., 1993, N° 69. p. 103-118.
- EGUREN LÓPEZ, Fernando; CANO PACHECO, Jannet y DEL ÁGUILA ALFARO, Alberto, *Evaluación social del desarrollo humano en el Perú*. Lima, Acción Ciudadana, 1997.
- «EMPLEO y competitividad». Análisis Laboral. Lima, nov., 1994, vol. XVIII, N° 209.
- ESPINOZA, Francisco; ESPINOZA, E.; CALCIN, E; y RUIZ, Sfarich. «Tuna y cochinilla». *Agroenfoque*. Lima, oct., 1997, vol. 12, N° 89. p. 12-15.
- «Tuna y cochinilla en el Perú. Parte II». *Agroenfoque*. Lima, nov., 1997, vol. 13, N° 90. p. 10-15.
- «Tuna y cochinilla en el Perú. Parte III». *Agroenfoque*. Lima, dic., 1997, vol. 13, N° 91. p. 5-10.
- ESSERI, Haus; HILLEBRAND, Wolfgang; MESSNER, Dirk y MEYER-STAMER, Jorg. «Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política». Revista de la CEPAL. Santiago de Chile, ago., 1996, N° 59. p. 39-52.
- FAIRBANKS, Michael; LINDSAY, Stace and MONITOR COMPANY. «Mental Models». En: *Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*. Boston, Harvard Business School, 1997.
- FUKUYAMA, Francis, *Confianza (Trust)*. Buenos Aires, Atlántida, 1996.
- *La gran ruptura (The Great Disruption)*. Buenos Aires, Atlántida, 1999.
- GARCÍA DELGADO, Daniel, *Estado-nación y globalización*. Buenos Aires, Ariel, 1998.
- GINOCCHIO, Luis, *Condiciones que limitan el mercado de servicios para la agricultura en el Perú*. Documento presentado en el Seminario «Servicios para la competitividad en la agricultura», organizado por Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial, Swiscontact Services y Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo. Lima, 29 de oct., 1999.
- GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA DE HUAMANGA, *Plan estratégico de desarrollo: Huamanga al 2010*. Ayacucho, agosto de 2000.
- GONZÁLEZ, Carlos. «Productos apícolas: potencial exportador». *Medio Empresarial*. Lima, may., 1999.

- GONZÁLEZ CARRÉ, Enrique, *Historia prehispánica de Ayacucho*. 2ª ed. Lima, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 1992.
- GONZÁLEZ CARRÉ, Enrique; GUTIERREZ, Yurá y URRUTIA, Jaime, *La ciudad de Huamanga: espacio, historia y cultura*. Lima, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 1995.
- GROUP OF LISBON, *Limits to Competition*. Cambridge, Mass., The MIT Press, 1995.
- HAQUE, Irfan Ul, *Trade, Technology and International Competitiveness*. Washington D. C., The World Bank, 1995.
- INDACOCHEA, Alejandro. «La promoción-país y el desarrollo de ventajas competitivas: un nuevo rol del Estado para la descentralización del país». En: Beatriz Boza (ed.), *El rol del Estado en la labor de promoción-país: hacia una auditorio académica de PromFerú*. Lima, PromPerú, 2000. p. 241-264.
- INDACOCHEA, Alejandro y otros, *Cajamarca competitivo*. 2ª ed. Lima, Saywa, oct., 1998.
- INSTITUTO PERUANO DE ARTESANÍA, INPART. *Propuestas del sector privado para el Plan Nacional de Artesanía 2001-2005*. 2001.
- KLIKSBERG, Bernardo. «Capital social y cultura: claves esenciales del desarrollo». *Revista de la CEPAL*. Santiago de Chile, dic., 1999, N° 69. p. 85-102.
- KOTLER, Philip, *El marketing de las naciones*. Buenos Aires, Paidós Ibérica, 1998.
- KRUGMAN, Paul, «Competitiveness: a Dangerous Obsession». *Foreign Affairs*. Mar.Apr., 1994.
- LA TUNA y la cochinilla: boletín estadístico anual 2001*, Ayacucho, INEI, CARE Perú, Instituto de Investigación para el Desarrollo Agroindustrial y Dirección Regional Agraria, feb., 2001.
- LAPLANE, Mariano. Estudio sobre competitividad de la industria brasilera. Memoria del foro internacional: «Productividad, competitividad e internalización de la economía», realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Junta del Acuerdo de Cartagena (JUNAC). Santafé de Bogotá, 6-7 de set., 1995. p. 357-449.
- MACARIO, Carla, Competitividad de las empresas chilenas, mexicanas y venezolanas. Memoria del foro internacional: «Productividad, competitividad e internalización de la economía», realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Junta del Acuerdo de Cartagena (JUNAC). Santafé de Bogotá. 6-7 de set., 1995. p. 291-329.
- MAGNITUD de la producción frutícola mundial. <http://www.cfired.org.ar>

- MASÍAS ASTENGO, Javier, «La agroindustria y sus posibilidades: jugos y néctares de frutas». *Ciencia Económica*. Lima, ene.-jun., 1996, vol. 17, n'37. p. 79-127.
- MELLER, Patricio y SAÉZ, Raúl, *Auge exportador chileno: lecciones y desafíos futuros*. Santiago de Chile, CIEPLAN-Dolmen, 1997.
- MERTENS, Leonard, *Crisis económica y revolución tecnológica: hacia nuevas estrategias de las organizaciones sindicales*. Caracas, Nueva Sociedad, 1990.
- MONITOR COMPANY *Construyendo las ventajas competitivas del Perú: los agronegocios*. Lima, PromPerú, 1995.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACOCRO, *Acroco: plan estratégico de desarrollo*. Municipalidad Distrital de Acroco, s.f.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACOS VINCHOS, *Plan estratégico de desarrollo: Acos Vinchos al 2006*. Municipalidad Distrital de Acos Vinchos, s.f.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAMANGUILLA, *Plan estratégico de desarrollo: Huamanguilla al 2006*. Municipalidad Distrital de Huamanguilla, s.f.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LURICOCHA, *Luricocha: plan estratégico de desarrollo*. Municipalidad Distrital de Luricocha, s.f.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUINUA, *Quinua: plan estratégico de desarrollo*. Municipalidad Distrital de Quinua, s.f.
- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA, *Plan estratégico de desarrollo.- Huanta al 2010*. Municipalidad Provincial de Huanta, set. 2000.
- OHMAE, Kenichi, *The End of the Nation State: The Rise of the Regional Economies*. New York, The Free Press, 1995.
- OLLER NOGUÉS, Jordi, *La creación y mejora de empresas turísticas*. Bilbao, Deusto, 1997.
- PERÚ ACORDE, *Estudio económico productivo del Perú: documento de consulta para el análisis de posibilidades de inversión y desarrollo*. 2ª ed. Lima, Perú Acorde, 2000.
- PERÚ, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, *Perú: compendio estadístico 1999-2000*. Lima, Dirección Técnica de Indicadores Económicos, 2001.
- *Perú: compendio estadístico 1998-1999*. Lima, INEI, 1999.
- *Compendio de estadísticas sociales 1995-1996*. Lima, INEI, 1996.
- *III Censo Nacional Agropecuario*. Lima, INEI, 1994.

----- *Compendio estadístico 1992-1993*. Lima, INEI, 1993.

PERÚ, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA Y PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. *Informe sobre el desarrollo humano del Perú: índice e indicadores*. Lima, INEI-PNUD, 1996.

PERÚ, MINISTERIO DE AGRICULTURA. <http://www.minag.gob.pe>

----- *Plan regional de desarrollo frutícola de Ayacucho al año 2010*. Ayacucho, nov., 1999.

----- *Producción hortofrutícola 1999*. Lima, Oficina Nacional de Información Agraria. Lima, 2000.

PERÚ, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Informe nutrición y retardo en el crecimiento. 2000.

PERÚ, MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA (MIPRE), *Elementos de la estrategia focalizada de lucha contra la pobreza extrema 1996-2000*.

PERÚ, PROMPERÚ, *Perfil del turista nacional 2000*. Lima, PromPerú, 2000.

----- *Perfil del turista extranjero 2000*. Lima, Promperú, 2000.

----- *Ayacucho: guía de turismo y servicios*. Lima, PromPerú, 1997.

POLÉSE, Mario, *Economía urbana y regional*. Costa Rica. Libro Universitario Regional. 1998.

POMAREDA, Carlos, *Aspectos fundamentales sobre el mercado de servicios en la agricultura*. Documento presentado en el seminario «Servicios para la Competitividad en la Agricultura», organizado por Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial, Swiscontact Services y Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo. Lima, 29 de oct., 1999.

PORTER, Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Vergara, 1991.

----- *Ser competitivo*. Bilbao, Deusto, 1999.

PROCHAZCA, Gustavo, «Importancia de un buen manejo poscosecha de las frutas». *Agroenfoque*. Lima, oct., 1996, N° 82. p. 12-16.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, *Superar la pobreza humana: Informe del PNUD sobre la pobreza 2000*. Nueva York, PNUD, 2000.

PUMAYALI, Justiniano, «La tuna y su rol en la lucha contra la extrema pobreza». *Agro Enfoque*. Lima, may., 1997, no 85. p. 57.

- ROSS NÚÑEZ, Maxim, *Hecho en Venezuela*. Caracas, Editorial, 1994.
- SARABIA ALZAGA, José María, *2025: Un marco competitivo para Cantabria*. Cantabria (España), Universidad de Cantabria, dic., 1997.
- SMITH, Hedrick, *Rethinking America*. New York. Avon Books. 1995
- STERN U., Steve, *Los senderos insólitos del Perú*. Lima, Instituto de Estudios Peruanos y Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, 1999.
- TOLEDO H., Julio, «Tecnología de cosecha y postcosecha de fruta y hortalizas para exportación». *Agroenfoque*. Lima, may., 1997, no 85.
- VÁSQUEZ H., Enrique (ed.). *¿Cómo reducir la pobreza y la inequidad en América Latina?* Lima, Programa Latinoamericano de Políticas Sociales, 2000.
- VILLAMIZAR A., Rodrigo y MONDRAGÓN, Juan Carlos, *Zenshin: lecciones de los países del Asia-Pacífico en tecnología, productividad y competitividad*. Bogotá, Norma, 1995.
- VON HESSE, Milton, «Políticas públicas y competitividad de las exportaciones agrícolas». *Revista de la CEPAL*. Santiago de Chile, ago., 1994, N° 53. p. 129-157.
- WEBB, Richard y FERNÁNDEZ BACA, Graciela, *Anuario estadístico: Perú en números 2000*. Lima, Cuánto, 2001.
- WORLD TRADE ORGANIZATION, *International Trade Statistics 2000*.  
www.wto.com
- YOFFIE, David B. «Introduction: from Comparative Advantage to Regulated Competition». En: ----- (ed.). *Beyond Free Trade: Firms, Governments and Global Competition*. Boston, Harvard Business School, 1993, p 1-25.
- YOGUEL, Gabriel, «Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas». *Revista de la CEPAL*. Santiago de Chile, ago., 2000, N° 71. p. 105-118.
- ZULIA: *Competitividad para el desarrollo*, Caracas, IESA, 1997.

**C**on la apertura y la globalización que hoy caracterizan a la economía mundial, el papel y la importancia de las economías locales y regionales es cada vez mayor, fenómeno que se conoce como "locaglobalización". En el nuevo contexto, hay la necesidad imperiosa de pensar localmente y de actuar globalmente con base en la propia identidad, valores y cultura.

El desafío de la competitividad implica todo un cambio en el enfoque y la forma tradicional de hacer las cosas. El camino hacia la competitividad y el desarrollo sólo serán posible si los líderes entienden que hoy las reglas de juego han cambiado; ni los recursos naturales ni la mano de obra son fuentes de ventajas competitivas. Como señala Michael Porter, la competitividad no se hereda, hay que crearla bajo un nuevo enfoque de lo que es la riqueza: "más importante que lo que se tiene es qué se hace con lo que se tiene".

A diferencia de los planes del pasado, que proponían polos de desarrollo en ámbitos geográficos definidos, en la actualidad la nueva planificación pone el énfasis en el mercado como base y sustento de un desarrollo competitivo. Esto lleva a repensar el desarrollo regional con base en los sectores competitivos del país y con una clara visión de futuro.

Este libro presenta un plan para el desarrollo competitivo de Ayacucho, una de las regiones más pobres del país y más afectadas por la violencia terrorista, pero que a la vez posee una gran dotación de recursos naturales y el suficiente potencial humano para la construcción de su futuro.

El desarrollo regional de Ayacucho es tratado bajo el enfoque de las capacidades competitivas del conocido modelo de Michael Porter, el cual permite identificar los sectores económicos que marcarán el rumbo del desarrollo: turismo, artesanía, apicultura y fruticultura. En Ayacucho se ha constituido un centro de competitividad regional como el ente responsable de promover y lograr la competitividad en la zona. Convertir las riquezas de Ayacucho en bienestar para su población requiere de una visión compartida y de todo un esfuerzo concertado de los sectores privado y público, a fin de impulsar la competitividad regional. El compromiso de ambos es esencial para el logro de este objetivo.

CARE PERU  
[www.carepe.org.pe](http://www.carepe.org.pe)  
[www.careseder.com](http://www.careseder.com)

Centro de Competitividad y Creación de Valor  
[www.centrum.pucp.edu.pe/competitividad](http://www.centrum.pucp.edu.pe/competitividad)

