

## TÉRMINOS DE REFERENCIA

### "FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ALPACA DE LA ASOCIACIÓN ALLIN RUWAQ - HUANDO - HUANCAMELICA"

#### 1. INTRODUCCIÓN

El Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte - CEDEPAS NORTE; es una organización de desarrollo, ecuménica y democrática; que practica la equidad, tolerancia, transparencia y solidaridad; fortalece las capacidades de varones y mujeres: líderes de sociedad civil, pequeños y medianos productores emprendedores, funcionarios y autoridades de gobiernos regionales y locales.

El CEDEPAS Norte tiene más de 40 años de trabajo por el desarrollo rural en diferentes regiones del país, durante este tiempo, nuestra organización ha experimentado un proceso de desarrollo institucional basado en un mejor conocimiento de las zonas donde interviene, un mayor número de familias en situación de pobreza involucradas en los proyectos y programas, un creciente interés de los gobiernos locales y regionales para establecer una relación de cooperación, buenas relaciones con organismos de cooperación nacional e internacional y una imagen institucional cada vez más solvente en su ámbito de acción.

CEDEPAS Norte ha sido calificado como CITE Agropecuario mediante Resolución Ejecutiva N° 113-2015-ITP/DE del 13 de noviembre del 2015, cuyo objetivo es fortalecer capacidades de innovación tecnológica, desarrollo productivo, gestión empresarial y comercial de las empresas asociativas y MIPYMES para contribuir con la mejora de su competitividad.

#### 2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

**CEDEPAS Norte**, como parte de sus ejes estratégicos, promueve experiencias sostenibles de desarrollo inclusivo y el fomento de prácticas innovadoras articuladas en sus cuatro programas fundamentales:

1. **Ciudadanía y Democracia:** Promoción del ejercicio ciudadano, la participación y el fortalecimiento de la institucionalidad democrática en sus ámbitos de intervención.
2. **Gestión del Cambio Climático:** Fomento de la resiliencia territorial y la sensibilización de los actores sociales ante las amenazas climáticas, bajo un enfoque colectivo y concertado.
3. **Desarrollo Económico:** Impulso a la competitividad de los ingresos agrarios para contribuir a la reducción de la pobreza y al cierre de brechas en la calidad de vida rural.
4. **Sostenibilidad Institucional:** Consolidación de su capacidad propositiva a nivel regional y nacional, diversificación de fuentes de financiamiento y fortalecimiento del capital humano profesional.

En este marco, **CEDEPAS Norte** ha consolidado una alianza estratégica con **Dorsch Impact** para la ejecución de las consultorías 9 y 10, vinculadas a los Servicios de Asistencia Técnica de la Medida Complementaria (MC) del Programa "**Cumplir con los estándares de la OCDE: Gobernabilidad con Integridad**".

**Dorsch Impact** es una firma consultora independiente de alcance global, especializada en cooperación internacional para el desarrollo. Su trayectoria se centra en el diseño e implementación de soluciones sostenibles que optimizan los medios de subsistencia en comunidades vulnerables, abarcando sectores críticos como infraestructura municipal, agricultura, gestión de recursos hídricos, acción climática, buena gobernanza y desarrollo económico.

El Programa “**Cumplir con los estándares de la OCDE: Gobernabilidad con Integridad**” constituye un pilar de apoyo técnico en el proceso de adhesión del Perú a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Su propósito es facilitar la implementación de estándares internacionales en gobernanza, integridad y lucha contra la corrupción, modernizando la administración pública y fortaleciendo las reformas estructurales del Gobierno peruano.

La Medida Complementaria (MC) está alineada con las Matrices de Política (fases I a III) del programa y surge del diseño conjunto entre el **Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)**, como beneficiario; la **Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)**, como entidad ejecutora; y el **Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)**. Bajo este esquema, la PCM ha contratado a **Dorsch Impact** para definir y ejecutar los servicios de asistencia técnica que garanticen el éxito de la MC. El presente servicio se circunscribe a la **Consultoría 10: Elaboración de 15 Estudios Estratégicos**, desarrollada en coordinación directa con la **Secretaría de Descentralización (SD)** de la PCM, cumpliendo con los pilares de gestión aprobados por el **KfW**.

### 3. JUSTIFICACIÓN DE LA CONSULTORÍA

La región de Huancavelica se caracteriza por su alta vocación ganadera altoandina, siendo la crianza de alpacas una de las principales actividades económicas de subsistencia y generación de ingresos para pequeños productores rurales. En este contexto, la fibra de alpaca constituye un producto estratégico con alto valor en el mercado nacional e internacional, debido a sus atributos de calidad, finura y sostenibilidad, siendo demandada por la industria textil especializada.

No obstante, la cadena productiva de la alpaca en Huancavelica presenta importantes brechas estructurales que limitan su competitividad. Entre las principales restricciones se identifican: bajos niveles de productividad, limitada adopción de prácticas de mejoramiento genético, deficiente manejo sanitario y reproductivo, escaso acceso a asistencia técnica, y débil articulación comercial. Estas condiciones inciden directamente en la calidad y volumen de la fibra producida, reduciendo la capacidad de los productores para acceder a mejores precios en el mercado.

Adicionalmente, la comercialización de la fibra de alpaca se realiza, en la mayoría de los casos, a través de intermediarios, lo que genera una baja captura de valor por parte de los productores. La limitada organización empresarial y las debilidades en gestión dificultan la inserción directa en mercados más competitivos y la generación de economías de escala. A nivel global, si bien existe una creciente demanda por fibras naturales sostenibles y de origen trazable, los pequeños productores de alpaca

enfrentan barreras para cumplir con estándares de calidad, volumen y formalización requeridos por dichos mercados.

En este escenario, el fortalecimiento de organizaciones como la Asociación Allin Ruwak resulta clave para promover un enfoque empresarial en la producción alpaquera, orientado a mejorar la productividad, la calidad genética del ganado y la articulación a mercados. Sin embargo, para lograr este propósito, es indispensable contar con herramientas de planificación estratégica que permitan estructurar intervenciones técnicamente sólidas y financieramente viables.

En particular, el acceso a mecanismos de financiamiento público como los promovidos por AGROIDEAS representa una oportunidad concreta para implementar mejoras productivas y comerciales. No obstante, la postulación a estos fondos exige la formulación de planes de negocio bajo criterios técnicos rigurosos, lo cual constituye una barrera para muchas organizaciones de pequeños productores que carecen de capacidades especializadas.

En este contexto, la presente consultoría se justifica en la necesidad de desarrollar un plan de negocio integral que permita a la Asociación Allin Ruwak mejorar su desempeño productivo y comercial, incrementar el valor de su fibra de alpaca y fortalecer su competitividad. Asimismo, permitirá cumplir con los requisitos de elegibilidad para acceder a financiamiento, contribuyendo al cierre de brechas en la cadena productiva y a una mayor inclusión de los productores en mercados dinámicos y con proyección internacional.

#### **4. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA**

##### **Objetivo general:**

Formular un plan de negocio técnico, económica y financieramente viable para el mejoramiento de la producción y comercialización de fibra de alpaca de la Asociación Allin Ruwak - Huando, en Huancaavelica, orientado a incrementar la productividad, calidad genética y valor comercial de la fibra, facilitando su acceso a mercados competitivos y su elegibilidad a mecanismos de financiamiento de público.

##### **Objetivos específicos:**

- 1) Realizar el diagnóstico integral de la cadena productiva de la alpaca en la asociación, incluyendo aspectos productivos, organizacionales, comerciales y de acceso a mercados.
- 2) Evaluar y diseñar estrategias de mejoramiento genético y manejo productivo, orientadas a incrementar el rendimiento y la calidad de la fibra de alpaca.
- 3) Desarrollar el análisis de mercado y la estrategia comercial, considerando la demanda nacional e internacional de fibra de alpaca, tendencias de precios y canales de comercialización.
- 4) Estructurar la propuesta técnica, económica y financiera del plan de negocio, incluyendo inversiones, costos, proyecciones y evaluación de rentabilidad.
- 5) Elaborar el expediente de elegibilidad de la asociación, conforme a los requisitos establecidos por AGROIDEAS u otros fondos concursables aplicables.

## 5. ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR POR EL/LA CONSULTOR/A

El consultor/a para obtener los productos y cumplir con los objetivos, deberá desarrollar, como mínimo, las siguientes actividades:

- 1) **Planificación y organización del servicio.** Elaborar el plan de trabajo (metodología, cronograma y herramientas). Coordinar con la Asociación Allin Ruwak y actores locales para el acceso a información.
- 2) **Diagnóstico de la cadena productiva.** Levantar información primaria y secundaria sobre producción, manejo, organización y comercialización. Caracterizar la situación actual de la cadena de fibra de alpaca en la zona de la asociación. Identificar brechas productivas, tecnológicas y comerciales.
- 3) **Análisis técnico-productivo y propuesta de mejora.** Evaluar prácticas de manejo, sanidad y mejoramiento genético. Definir alternativas técnicas para mejorar la calidad y rendimiento de la fibra. Estimar requerimientos técnicos e inversiones asociadas.
- 4) **Estudio de mercado y estrategia comercial.** Analizar la demanda, precios y tendencias del mercado de fibra de alpaca. Identificar canales de comercialización y oportunidades de articulación comercial. Definir estrategia de comercialización para la asociación.
- 5) **Formulación del plan de negocio.** Estructurar el plan conforme a los lineamientos de AGROIDEAS. Desarrollar el análisis económico-financiero (costos, ingresos, rentabilidad). Consolidar la propuesta técnica, organizacional y de sostenibilidad.
- 6) **Elaboración del expediente de elegibilidad.** Recopilar y validar documentación legal y organizacional de la asociación. Adecuar el plan de negocio a los requisitos de elegibilidad del programa. Consolidar el expediente para postulación a Agroideas.
- 7) **Validación participativa.** Socializar los resultados con los miembros de la asociación. Recoger aportes y realizar ajustes finales al plan de negocio y expediente.
- 8) **Elaboración del Informe y hoja de ruta.** Presentar plan de negocio, expediente de elegibilidad y diseñar hoja de ruta, acta de compromiso de la asociación, consultor/a y la ARD de levantar observaciones en el caso de requerirlo en funciones a las responsabilidades de cada uno. Brindar orientaciones para el proceso de postulación a AGROIDEAS.

## 6. PRODUCTOS ESPERADOS:

**Producto 1:** Plan de trabajo detallado (metodología y cronograma detallado)

**Producto 2:** Expediente de elegibilidad para financiamiento. Elaboración del expediente técnico que acredite la elegibilidad de la Asociación Allin Ruwak para su postulación a fondos concursables, incluyendo:

- Diagnóstico organizacional y productivo.
- Documentación legal y administrativa.
- Cumplimiento de criterios y requisitos establecidos por AGROIDEAS.
- Sustento técnico de la intervención propuesta.

**Producto 3:** Plan de negocio de la cadena productiva de alpaca. Formulación del plan de negocio conforme a la estructura y lineamientos exigidos por AGROIDEAS, que incluya:

- Diagnóstico de la cadena productiva.
- Estudio de mercado.
- Propuesta técnica de mejoramiento genético (reproductivo y productivo).
- Plan de inversiones.
- Análisis de costos y proyecciones financieras.
- Evaluación económica y financiera.
- Estrategia de comercialización.
- Análisis de sostenibilidad

## 7. ENTREGABLES

En el proceso, se espera cumplir con los siguientes productos, distribuidos en los entregables que condicionan los pagos correspondientes, estos son:

ENTREGABLES	DESCRIPCIÓN PRODUCTO	PLAZO ESTIMADO
<b>Entregable 1</b>	<b>Plan de trabajo aprobado</b> Contenido: metodología, cronograma detallado, instrumentos de levantamiento de información.	A los 5 días de la firma del contrato
<b>Entregable 2</b>	<b>Expediente de elegibilidad para financiamiento</b> Contenido: documentación técnica, legal y organizacional consolidada, conforme a requisitos de AGROIDEAS.	A los 40 días de la firma del contrato
<b>Entregable 3</b>	<b>Plan de negocio, hoja de ruta y acta de compromiso</b> Contenido: versión ajustada y validada del plan de negocio, lista para postulación.	A los 60 días de la firma del contrato

Todos los productos entregables serán materia de aprobación por parte del Comité técnico de la ARD y CEDEPAS Norte; cualquier observación, atinencia o similar que pueda efectuarse sobre el producto y que merezca subsanaciones, aclaraciones o similares deberán ser absuelta por el consultor.

En caso requerir reprogramación, debidamente justificada para el plazo de entrega de los productos será evaluado y aprobado por el responsable de Comité técnico de la ARD y CEDEPAS Norte.

## 8. PLAZOS

El plazo para el cumplimiento de la presente consultoría es de 60 días calendario, como máximo. Iniciando el 13 de abril y concluyendo el 12 de junio del 2026.

## 9. IMPORTE DE LA CONTRATACIÓN Y FORMA DE PAGO

El honorario bruto por el desarrollo de la consultoría es por un importe equivalente a S/ 20 000 (Veinte mil con 00/100 soles). Incluye seguros, impuestos, movilidad, traslados, entre otros costos necesarios para la implementación del servicio.

La forma de pago será como se detalla a continuación:

- 20% a la presentación del entregable 1 y conformidad del producto.
- 30% a la presentación del entregable 2 y conformidad del servicio.
- 50% a la presentación del entregable 3 y la conformidad del servicio.

Para cualquier pago será necesario la emisión previa del recibo por honorarios o factura correspondiente.

#### 10. PERFIL REQUERIDO DE CONSULTOR/A

- 1) **Formación académica:** Profesional en Economía, Ingeniería Agrónoma, Agroindustrial, Zootecnia, Medicina Veterinaria o carreras afines. Deseable: especialización en formulación de proyectos, agronegocios o desarrollo rural.
- 2) **Experiencia general:** Mínimo 5 años de experiencia profesional.
- 3) **Experiencia específica:** Experiencia en formulación de planes de negocio agropecuarios. Experiencia en la cadena productiva de camélidos sudamericanos (alpaca) o sector ganadero altoandino. Experiencia en elaboración de propuestas para fondos concursables, preferentemente de AGROIDEAS. Experiencia en trabajo en Huancavelica y con organizaciones de productores rurales.
- 4) **Competencias técnicas:** Manejo de formulación técnico-económica y financiera de proyectos. Conocimiento de mercados de fibra de alpaca y cadenas de valor. Capacidad de diagnóstico productivo y diseño de mejoras (genética, manejo, comercialización). Redacción de informes técnicos bajo formatos establecidos.
- 5) **Competencias blandas:** Comunicación efectiva y facilitación con productores. capacidad de análisis y síntesis. Orientación a resultados y cumplimiento de plazos. Adaptación al contexto rural altoandino.

#### 11. POSTULACIONES

Las personas o entidades interesadas enviar su CV, propuesta económica, DNI y domicilio fiscal con referencias de estudios realizados al correo:

**landrade@cedepas.org.pe** con el asunto:

Consultoría PLAN DE NEGOCIO HUANCVELICA"