

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la región Ancash

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADA POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Miguel Ángel Barriga Arévalo

Kristel Falon Cueva Herrera

Erick Febres Mostacero

Melchor Miguel Maximiliano Cusi

Asesor: Daniel Antonio Saba de Andrea

Surco, mayo 2018

Agradecimientos

A Dios, por brindarnos la oportunidad de afrontar nuevos retos y guiarnos por el camino correcto, para ayudar a nuestros prójimos.

A nuestras familias, porque con su apoyo y comprensión ha sido más fácil alcanzar nuestros objetivos y metas trazadas.

A los profesores de Centrum, por brindarnos los conocimientos necesarios para nuestras tareas académicas y vida cotidiana.



Dedicatorias

A mi familia, por haberme dado el soporte, comprensión y consejos en momentos difíciles. Ellos son mi impulso ante las adversidades y quienes me motivan a dar más de mí.

Erick Febres

A Dios, mi esposo, mis padres, mi hermano, y a mi hermoso bebe que viene creciendo en mí, por la fuerza, el amor y la paciencia en todo este camino de aprendizaje. Con su aporte conseguí que este proceso sea enriquecedor.

Kristel Cueva

A mi esposa Betsy y a mis hijos Maryandrea y Alessandro, por su apoyo incondicional y por compartir conmigo cada paso que doy. A mis padres, por ser la fuente que me inspira día a día.

Miguel Barriga

A mi familia que es mi fuente de energía. Gracias a ella he logrado todo lo que me he propuesto.

Miguel Maximiliano

Resumen ejecutivo

El presente plan estratégico se elaboró para diversos sectores de la región Ancash como la acuicultura de trucha, la exportación de arándanos, la actividad turística y la mejora en los niveles de empleos formales, con una proyección al año 2027, realizando un plan estratégico basado en una metodología y estructura validada como es el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico y demás datos adicionales requeridos y obtenidos mediante una investigación exhaustiva de diversas fuentes que soporten esta investigación.

Cada fase del trabajo desarrollada aborda desde lo más general hasta lo específico, con el objeto de encontrar los puntos relevantes para el desarrollo de la región, y como estos pueden calzar bajo el contexto de intereses nacionales y regionales.

La visión que se está proponiendo para la región luego de evaluar y analizar estadísticas y validar cuan cercano está de la realidad actual y que tipo de actividades adicionales se tienen que realizar para poder cumplir esta visión en un plazo de 10 años, está enfocada en el bienestar de toda la población y en el aporte que pueda brindar a futuro a la nación, sin descuidar la importancia de la misión que tenemos como equipo de trabajo, la misma que se enfoca básicamente en incrementar la calidad de vida de cada poblador de la región Ancash.

Para empezar a elaborar este plan, hemos considerado de suma importancia aprovechar la ubicación geográfica, el clima, la historia y la cultura que posee Ancash para afianzar su desarrollo con la participación activa del gobierno regional, las empresas privadas y públicas, y la población, todo dentro de un contexto de respeto al medio ambiente.

Finalmente, este plan servirá a las autoridades y funcionarios regionales para poder desarrollar con sostenibilidad cada fortaleza encontrada, con el fin de reposicionar a Ancash como una de las principales regiones del Perú al 2027.

Abstract

Our strategic plan was developed aiming many sectors in the Ancash Region, such as trout aquaculture, blueberry export, tourism activity and the improvement in formal employment. It contains a forecast until, 2027, making a strategic plan based on a validated methodology and structure called Sequential Model of the Strategic Process and other additional data required and obtained through an exhaustive investigation from diverse sources that support our research.

Each phase of our research addresses from the most general to the specific, in order to find the relevant points for the development of the region, and how they can follow the national and regional interests and policies.

We evaluated and analyzed statistics, we validated how close it is to the current situation, and we identified what kind of activities have to be carried out in order to fulfill the vision that we have for the region for the next ten years. This vision is focused on the well-being of the whole population and the contribution it can make to the future of the nation, without neglecting the importance of the mission that we have as a work team, which focuses basically on increasing the quality of life of each resident of the region Ancash.

To begin developing this plan, we have considered it of the utmost importance to take advantage of the geographical location, climate, history and culture that Ancash has, in order to strengthen its development with the active participation of the regional government, private and public companies, and the civil society. This has to be developed within a context of respect for the environment.

Finally, we strongly believe that this plan will serve to the public servants, at the national and regional level, as an academic tool to be used in the pursuit of the development with sustainability in order to reposition Ancash as one of the main regions of Peru by 2027.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|------------|
| Lista de Tablas | vii |
| Lista de Figuras..... | ix |
| El proceso estratégico: Una visión general | xi |
| Capítulo I: Situación General de Ancash | 1 |
| 1.1. Situación general | 1 |
| 1.2. Conclusiones..... | 16 |
| Capítulo II: Visión, misión, valores y código de ética..... | 17 |
| 2.1. Antecedentes..... | 17 |
| 2.2. Visión..... | 17 |
| 2.3. Misión..... | 17 |
| 2.4. Valores..... | 17 |
| 2.5. Código de ética | 18 |
| 2.6. Conclusiones..... | 19 |
| Capítulo III: Evaluación externa..... | 20 |
| 3.1. Análisis tridimensional de las naciones..... | 20 |
| 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)..... | 20 |
| 3.1.2. Potencial nacional | 24 |
| 3.1.3. Principios cardinales | 36 |
| 3.1.4. Influencia del análisis en Ancash..... | 38 |
| 3.2. Análisis Competitivo del País..... | 38 |
| 3.2.1. Condiciones de los factores | 39 |
| 3.2.2. Condiciones de la demanda | 42 |
| 3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas | 43 |
| 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo | 44 |

| | | |
|---------------------|--|-----------|
| 3.2.5. | Influencia del análisis en Ancash..... | 45 |
| 3.3. | Análisis del entorno PESTE | 45 |
| 3.3.1. | Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) | 45 |
| 3.3.2. | Fuerzas económicas y financieras (E)..... | 46 |
| 3.3.3. | Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) | 46 |
| 3.3.4. | Fuerzas tecnológicas y científicas (T)..... | 48 |
| 3.3.5. | Fuerzas ecológicas y ambientales (E) | 49 |
| 3.4. | Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)..... | 50 |
| 3.5. | Ancash y sus competidores..... | 51 |
| 3.5.1. | Poder de negociación de los proveedores | 51 |
| 3.5.2. | Poder de negociación de los compradores | 55 |
| 3.5.3. | Amenaza de los sustitutos..... | 56 |
| 3.5.4. | Amenaza de los entrantes..... | 57 |
| 3.5.5. | Rivalidad de los competidores | 58 |
| 3.6. | Ancash y sus referentes | 58 |
| 3.7. | Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)..... | 60 |
| 3.8. | Conclusiones..... | 61 |
| Capítulo IV: | Evaluación interna | 62 |
| 4.1. | Análisis interno - AMOFHIT | 62 |
| 4.1.1. | Administración y gerencia (A)..... | 62 |
| 4.1.2. | Marketing y ventas (M) | 64 |
| 4.1.3. | Operaciones y logística. Infraestructura (O)..... | 67 |
| 4.1.4. | Finanzas y contabilidad (F)..... | 69 |
| 4.1.5. | Recursos humanos (H)..... | 70 |
| 4.1.6. | Sistemas de información y comunicaciones (I) | 73 |

| | | |
|---|--|------------|
| 4.1.7. | Tecnología e investigación y desarrollo (T) | 73 |
| 4.2. | Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) | 74 |
| 4.3. | Conclusiones..... | 75 |
| Capítulo V: Intereses de Ancash y objetivos de largo plazo | | 77 |
| 5.1. | Interés de la región Ancash | 77 |
| 5.2. | Potencial de la región Ancash | 77 |
| 5.3. | Principios cardinales de la región Ancash..... | 86 |
| 5.4. | Matriz de Intereses (MIR) de la región Ancash | 87 |
| 5.5. | Objetivos de largo plazo | 88 |
| 5.6. | Conclusiones..... | 88 |
| Capítulo VI: El proceso estratégico..... | | 90 |
| 6.1. | Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)..... | 90 |
| 6.2. | Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)..... | 92 |
| 6.3. | Matriz Boston Consulting Group (MBCG)..... | 93 |
| 6.4. | Matriz Interna- Externa (MIE) | 94 |
| 6.5. | Matriz de la Gran Estrategia (MGE) | 95 |
| 6.6. | La Matriz de Decisión Estratégica (MDE)..... | 96 |
| 6.7. | Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)..... | 98 |
| 6.8. | Matriz de Rumelt (MR) | 100 |
| 6.9. | La Matriz de Ética (ME)..... | 101 |
| 6.10. | Estrategias retenidas y de contingencia | 102 |
| 6.11. | Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)..... | 103 |
| 6.12. | Matriz de posibilidades de los competidores y sustitutos..... | 104 |
| 6.13. | Conclusiones..... | 105 |
| Capítulo VII: Implementación estratégica | | 106 |

| | | |
|--|---|------------|
| 7.1. | Objetivos de Corto Plazo (OCP) | 106 |
| 7.2. | Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP)..... | 107 |
| 7.3. | Políticas de cada estrategia | 108 |
| 7.4. | Estructura organizacional de la región Ancash | 108 |
| 7.5. | Medio ambiente, ecología y responsabilidad social | 108 |
| 7.6. | Recursos humanos y motivación | 109 |
| 7.7. | Gestión de cambio | 109 |
| 7.8. | Conclusiones..... | 109 |
| Capítulo VIII: Evaluación estratégica | | 111 |
| 8.1. | Perspectiva de control..... | 111 |
| 8.1.1. | Aprendizaje interno..... | 111 |
| 8.1.2. | Procesos | 112 |
| 8.1.3. | Clientes | 112 |
| 8.1.4. | Financiera..... | 113 |
| 8.2. | Tablero de Control Balanceado (BSC)..... | 114 |
| 8.3. | Conclusiones..... | 115 |
| Capítulo IX: Competitividad de Ancash | | 116 |
| 9.1. | Análisis competitivo de Ancash | 116 |
| 9.2. | Identificación de las ventajas competitivas de Ancash | 118 |
| 9.3. | Identificación y análisis de los potenciales clústeres de Ancash..... | 119 |
| 9.4. | Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres..... | 121 |
| 9.5. | Conclusiones..... | 123 |
| Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones..... | | 124 |
| 10.1. | Plan Estratégico Integral (PEI) | 124 |
| 10.2. | Conclusiones..... | 124 |

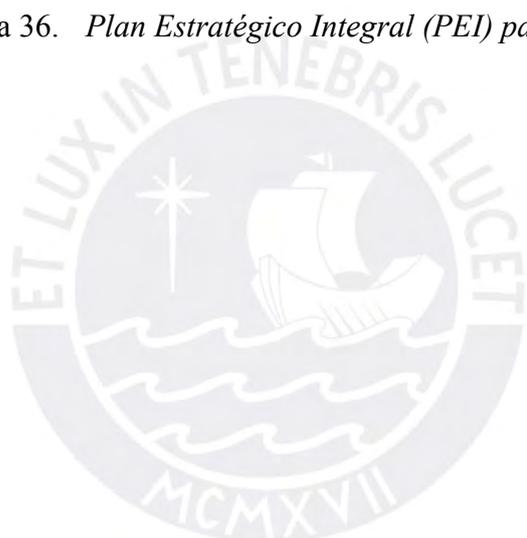
| | |
|--|------------|
| 10.3. Recomendaciones finales | 127 |
| 10.4. Futuro de Ancash..... | 128 |
| Referencias..... | 129 |
| Apéndice A: Entrevista al Especialista de Implementación del Procompite de Ancash.... | 141 |
| Apéndice B: Entrevista a la Directora Regional de Comercio Exterior de Ancash | 143 |
| Apéndice C: Entrevista al Ingeniero III de Producción..... | 144 |



Lista de Tablas

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | <i>Valor agregado bruto de las actividades económicas de Ancash</i> | 6 |
| Tabla 2. | <i>Región Ancash: Créditos y depósitos por provincia 2014 y 2015</i> | 7 |
| Tabla 3. | <i>Región Ancash: Utilidad Bruta</i> | 8 |
| Tabla 4. | <i>Número de visitantes al Parque Nacional Huascarán</i> | 10 |
| Tabla 5. | <i>Número de visitantes al monumento arqueológico Chavín de Huántar</i> | 10 |
| Tabla 6. | <i>Actividades del turista extranjero</i> | 11 |
| Tabla 7. | <i>Especies producidas en piscicultura en Ancash (TM)</i> | 11 |
| Tabla 8. | <i>Cosecha de recursos hidrobiológicos en Ancash (TM)</i> | 12 |
| Tabla 9. | <i>Producción agraria de productos no tradicionales 2010 al 2018 (Tn)</i> | 14 |
| Tabla 10. | <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> | 23 |
| Tabla 11. | <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> | 50 |
| Tabla 12. | <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> | 60 |
| Tabla 13. | <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> | 60 |
| Tabla 14. | <i>Ancash: Valor Agregado Bruto (VAB) 2014</i> | 64 |
| Tabla 15. | <i>Producción agrícola de la región Ancash 2015 - 2016</i> | 65 |
| Tabla 16. | <i>Consumo de agua potable en la región Ancash 2015 - 2016</i> | 69 |
| Tabla 17. | <i>Cifras de comercio exterior de la región Ancash 2015 - 2016</i> | 70 |
| Tabla 18. | <i>Indicadores financieros de la región Ancash 2015 - 2016</i> | 70 |
| Tabla 19. | <i>Indicadores de empleo en la región Ancash 2015 - 2016</i> | 72 |
| Tabla 20. | <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> | 75 |
| Tabla 21. | <i>Matriz de intereses regionales</i> | 88 |
| Tabla 22. | <i>Matriz FODA</i> | 91 |
| Tabla 23. | <i>MPEYEA de la región Ancash</i> | 92 |
| Tabla 24. | <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> | 97 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 25. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> | 99 |
| Tabla 26. <i>Matriz de Rumelt</i> | 100 |
| Tabla 27. <i>Matriz de Ética (ME)</i> | 101 |
| Tabla 28. <i>Matriz de estrategias retenidas y de contingencia</i> | 102 |
| Tabla 29. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> | 103 |
| Tabla 30. <i>Matriz de posibilidades de los competidores y sustitutos</i> | 104 |
| Tabla 31. <i>Objetivos de Corto Plazo de la región Ancash</i> | 106 |
| Tabla 32. <i>Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP)</i> | 107 |
| Tabla 34. <i>Distribución de la superficie de la región Ancash</i> | 120 |
| Tabla 35. <i>Distribución de cultivos de la región Ancash</i> | 120 |
| Tabla 36. <i>Plan Estratégico Integral (PEI) para Ancash</i> | 126 |



Lista de Figuras

| | | |
|-------------------|--|-----|
| <i>Figura 1.</i> | Modelo secuencial del proceso estratégico..... | xi |
| <i>Figura 2.</i> | Mapa de la región Ancash..... | 3 |
| <i>Figura 3.</i> | Región Ancash: Población distribuida por provincias y población..... | 4 |
| <i>Figura 4.</i> | Región Ancash: Porcentaje de pobreza por provincia..... | 5 |
| <i>Figura 5.</i> | Cosecha de recursos hidrobiológicos 2015..... | 12 |
| <i>Figura 6.</i> | Venta interna de recursos 2015..... | 13 |
| <i>Figura 7.</i> | Políticas de estado del Acuerdo Nacional..... | 24 |
| <i>Figura 8.</i> | Unidades hidrográficas del Perú..... | 40 |
| <i>Figura 9.</i> | Evolución de los precios del cobre (2016)..... | 41 |
| <i>Figura 10.</i> | Valor de la producción minera en Ancash..... | 51 |
| <i>Figura 11.</i> | Oportunidades para el agro en Ancash..... | 53 |
| <i>Figura 12.</i> | Créditos colocados en las regiones..... | 54 |
| <i>Figura 13.</i> | Cartera por crédito de destino..... | 54 |
| <i>Figura 14.</i> | Organigrama del gobierno regional de Ancash..... | 63 |
| <i>Figura 15.</i> | Inversión en red vial nacional de Ancash..... | 68 |
| <i>Figura 16.</i> | Población escolar de secundaria en Ancash..... | 71 |
| <i>Figura 17.</i> | Población de Ancash por nivel socioeconómico..... | 71 |
| <i>Figura 18.</i> | MPEYEA para la región Ancash..... | 93 |
| <i>Figura 19.</i> | MBCG de la región Ancash..... | 94 |
| <i>Figura 20.</i> | Matriz Interna-Externa de la región Ancash..... | 95 |
| <i>Figura 21.</i> | Matriz de la gran estrategia de la región Ancash..... | 96 |
| <i>Figura 22.</i> | Índice de competitividad regional 2016..... | 116 |
| <i>Figura 23.</i> | Pilar economía..... | 117 |
| <i>Figura 24.</i> | Pilar infraestructura / factor red vial..... | 118 |

| | | |
|-------------------|---|-----|
| <i>Figura 25.</i> | Puesto y puntaje en el Índice de Competitividad de la región Ancash. | 119 |
| <i>Figura A1.</i> | Ingeniero Walter Alva Montes..... | 143 |
| <i>Figura B1.</i> | Narda Chávez Príncipe | 144 |
| <i>Figura C1.</i> | Pelayo Acuña Villajuan | 146 |



El proceso estratégico: Una visión general

El plan estratégico desarrollado en el presente trabajo fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Este se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1, muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procura encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutan las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la más rigurosa; (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectúan de manera permanente durante el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Existe una etapa final, la cual presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo (ver Figura 1).

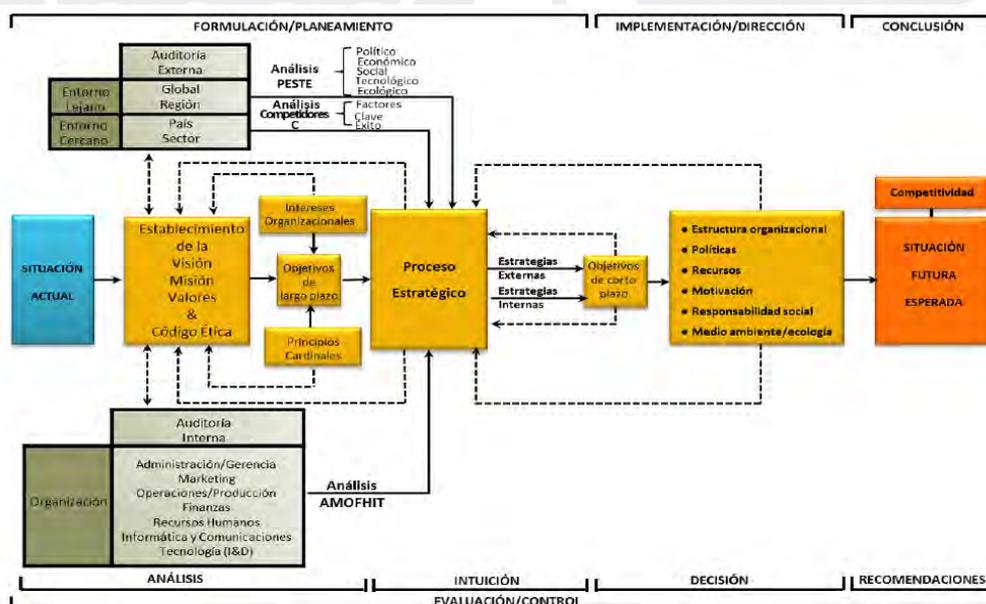


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 11), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

De acuerdo con lo que Fernando D'Alessio plantea en su libro *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2016), el modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así, también, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre dichos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprende la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas claves, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan obtener ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores claves para tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y

Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), que sobre la base de la visión permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP lleva a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resulta el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecen la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2, se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas junto con los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna - Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento

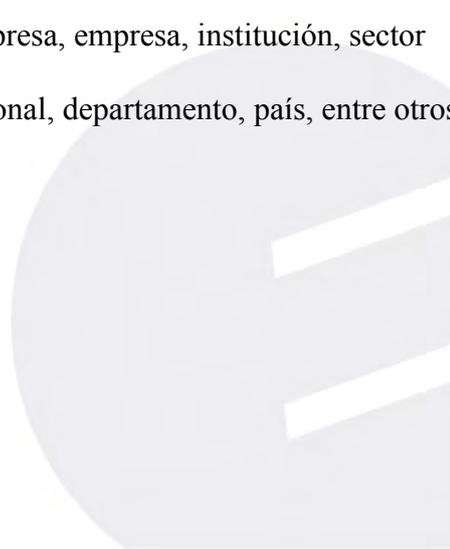
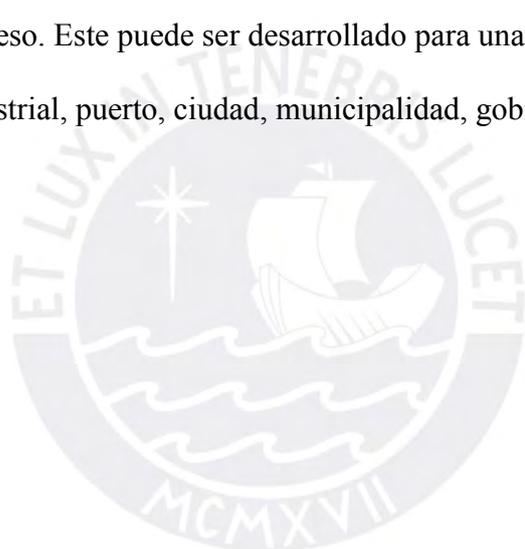
Estratégico (MCPE). Por último se desarrolla la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En seguida comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación, sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para corroborar que, con las estrategias retenidas, se pueda alcanzar los OLP; y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se pone en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y posteriormente en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación igual, ya que esta última es más difícil de realizarse y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, así mismo se establecen las políticas para cada estrategia, es por ello que es necesario una nueva estructura organizacional, por eso constituye un error implementarla usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, bajo principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Las personas que toman decisiones y quienes directa o indirectamente formen parte de la organización deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible y buscar el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción se realicen sobre la base de un conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la evaluación estratégica. Par ello se utiliza cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno; (b) procesos; (c) clientes; y (d) financiera, incluidas en el Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Así mismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza la totalidad del proceso. Este puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, gobierno regional, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de Ancash

El análisis de la situación general brinda información que sirve como base para el planeamiento estratégico. Conocer la ubicación geográfica, historia, características de la población y las actividades económicas de la región permitirá comprender hacia dónde debemos dirigir su desarrollo.

1.1. Situación general

El departamento de Ancash se encuentra ubicado en la región norandina del Perú, y limita al norte con La Libertad, al sur con Lima, al este con Huánuco y al oeste con el océano Pacífico.

Cuenta con una extensión de 35,915 km², y presenta un relieve abrupto en el que sobresale el nevado Huascarán, el pico más alto del país, además de otros importantes nevados como Huandoy y Alpamayo (Congreso de la República, 2016).

El clima de la región es variado, siendo desértico y con lluvias escasas en la zona de la costa, con lluvias que se incrementan a medida que se eleva la altitud. El clima es templado y seco en el callejón de Huaylas y frío seco en la puna y grandes mesetas, pasando por la cordillera Blanca, en el fondo del valle del Marañón, donde se presenta un clima cálido y húmedo durante el día (Congreso de la República, 2016).

El sistema hidrográfico de la región está formado por ríos que pertenecen a las vertientes del Amazonas y del Pacífico. El Marañón es el principal río de la vertiente del Amazonas. Entre los ríos que pertenecen a la del Pacífico, se encuentran el río Santa, Huarmey, Casma, Culebras y Nepeña. Así mismo, la región presenta lagunas hermosas como Querococha en Recuay, Pelagatos en Pallasca, Parón en Huaylas, Llanganuco en Yungay, Conococha sobre la carretera Pativilca – Huaraz, Purhuay y Reparen en Huari (Congreso de la República, 2013).

Ancash representa el 2.8% del territorio peruano. En su accidentado relieve los hechos geomorfológicos más importantes son las cordilleras Negra, Blanca y Huayhuash, que forman parte de la cordillera de los Andes, así como el cañón del río Marañón y las bahías y penínsulas de la costa, que marcan dos regiones naturales: la franja litoral o costa al oeste y la sierra al este.

En la sierra destaca el callejón de Huaylas, un extenso valle a lo largo del curso del río Santa, delimitado por la cordillera Negra al oeste y la cordillera Blanca al este. Presenta numerosas lagunas glaciares y el nevado más importante, el Huascarán en Yungay, con una altura de 6,758 m.s.n.m. Otros nevados de la zona son: Chopicalqui a 6,307 m.s.n.m., Shapraraju a 6,112 m.s.n.m., Huandoy a 6,395 m.s.n.m., Rurimachay a 6,309 m.s.n.m., Pucaraju a 6,241 m.s.n.m., Rajopaquinan a 6,122 m.s.n.m., Pishqo a 5,452 m.s.n.m. y Pastoruri a 5,240 m.s.n.m.

El cañón del Pato delimita el callejón de Huaylas al norte, donde el río Santa toma un curso accidental hasta desembocar en el océano Pacífico. Esta área posee un paisaje hermoso. Al este de la cordillera Blanca se ubican los ríos Yurma, Rúpac, Pomabamba, Yanamayo y Puchca, que recogen el agua de los numerosos afluentes y riachuelos de esta zona abrupta, para desembocar en el río Marañón que delimita la frontera con la región Huánuco.

La costa es una llanura desértica y angosta, atravesada por ríos estacionales como Huarmey, Culebras, Quillo, Casma, Nepeña y el caudaloso Santa, que riegan los valles costeros y sustentan la práctica de la agricultura intensiva en dicha zona (BCRP, 2016). (ver Figura 2).



Figura 2. Mapa de la región Ancash.
 Tomado de “Perú: Principales indicadores departamentales 2008-2014”.
 (<http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro41/mapas/mapa02.pdf>).

Ancash posee una población total de 1'160,490 habitantes, según el censo de 2017 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Representa el 3.6% de la población nacional, y se estima que la composición interna entre población urbana y rural es de 58.7% y 41.3% respectivamente (ver Figura 3).

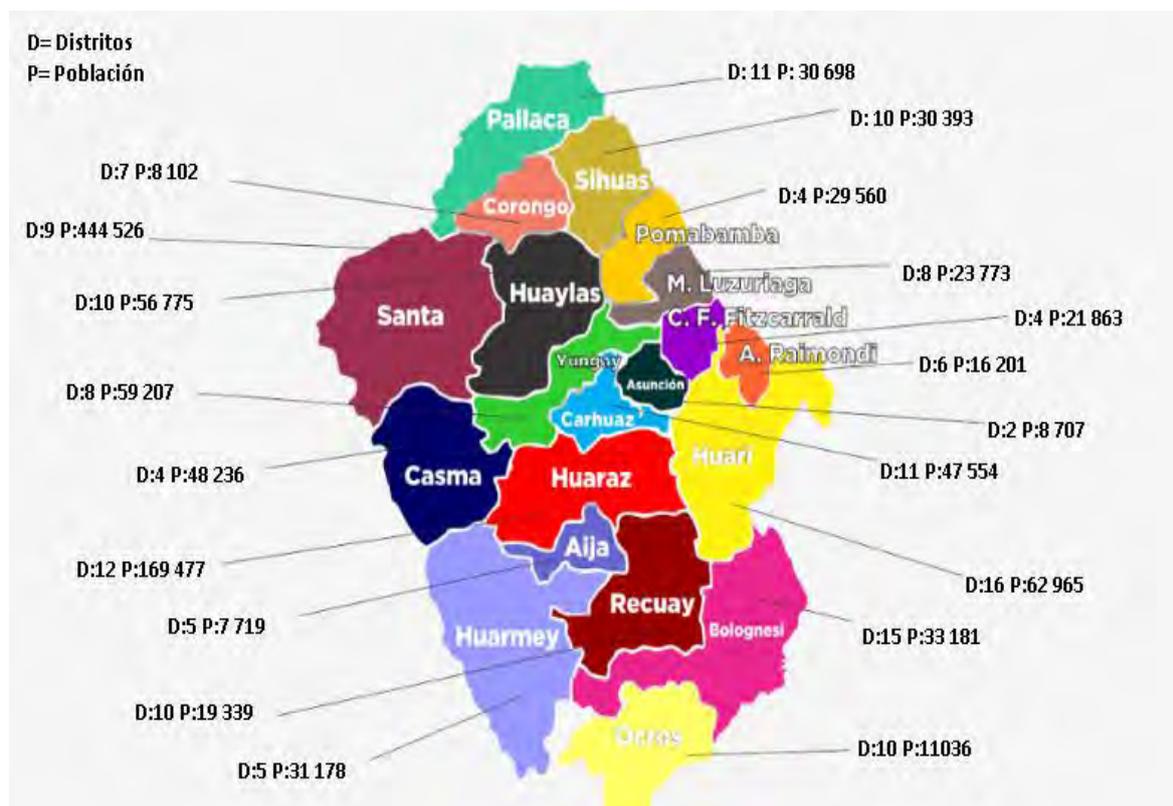


Figura 3. Región Ancash: Población distribuida por provincias y población. Adaptado de INEI – Sistema de información regional para la toma de decisiones. Recuperado de: <http://inei.inei.gob.pe/inei/SIRTOD/>

Del cuadro se destaca que el 50% de la población del departamento se concentra en las provincias de Santa, Huaraz y Huari, que es equivalente solo al 22% del total de distritos en cuanto a Ancash, es decir cualquier iniciativa de mejora económica en la región debería priorizar y estar concentrada en estas tres provincias. Así mismo, existe gran población que se encuentra en edad productiva, ya que representa más del 60%, a fines de 2017.

En cuanto al indicador de pobreza (ver Figura 4), las provincias donde hay mayores índices de pobreza extrema son los que tienen menor cantidad de población, sin embargo, la provincia de Huaylas es una de las que tienen mayores índices de pobreza y se encuentra dentro del top 5 de las provincias con mayor cantidad de población. En ese sentido, las iniciativas de lucha contra la pobreza e inclusión social deberían estar enfocadas en esta provincia.

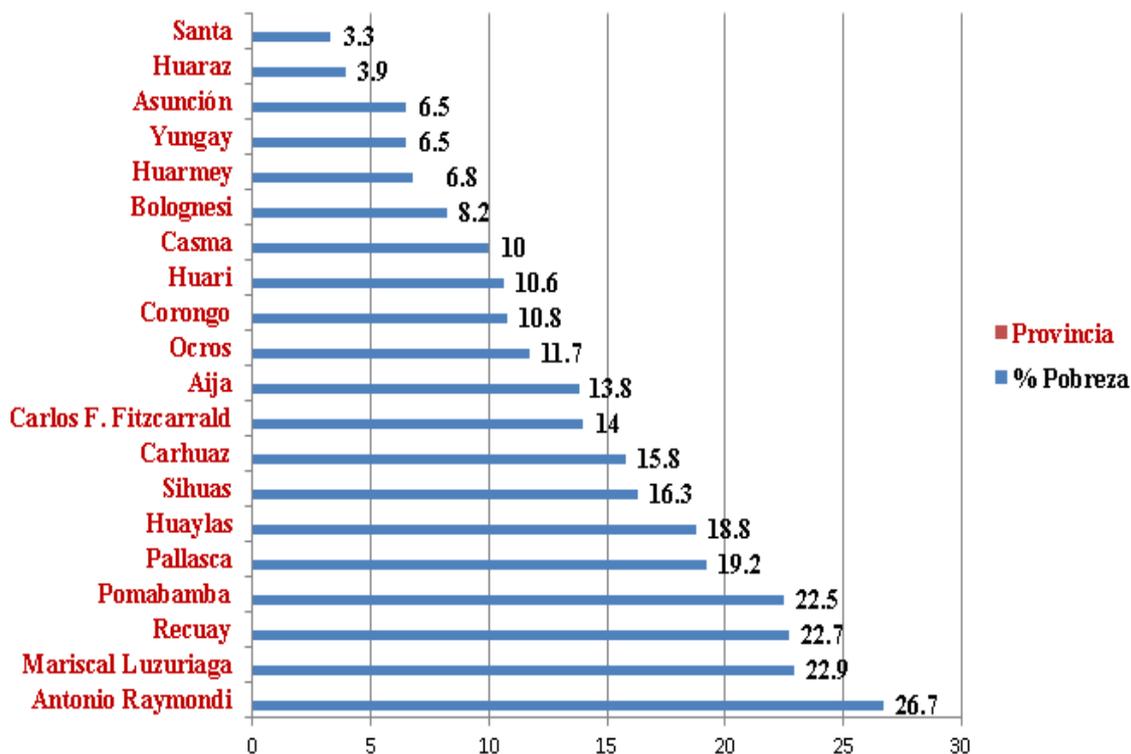


Figura 4. Región Ancash: Porcentaje de pobreza por provincia.
Tomado de INEI – Sistema de información regional para la toma de decisiones.
(<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/SIRTOD/>).

Según el INEI (2016) las actividades económicas predominantes en el departamento de Ancash son básicamente la minería que representa el 30% del Valor Agregado Bruto (VAB) total de la región (ver Tabla 1), seguido de manufactura y otros servicios. Así mismo, en este análisis se identificó que los sectores como alojamiento y restaurantes, pesca y acuicultura, y agricultura son los que no están siendo explotados al máximo, ya que en conjunto representan menos del 15% del VAB.

Solo en los últimos cinco años estas actividades han tenido un crecimiento muy lento, por lo que hace falta mayor inversión en estas actividades que, además, podría generar un efecto multiplicador beneficioso para la región, produciendo más empleo y una mejor redistribución de la riqueza.

Tabla 1.

Valor agregado bruto de las actividades económicas de Ancash

| Actividades | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | % |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|--------|
| Minería | 8.63 | 7.83 | 5.74 | 6.29 | 6.59 | 35.08% |
| Otros servicios | 2.36 | 2.56 | 2.8 | 3.01 | 3.25 | 13.98% |
| Manufactura | 1.75 | 2.26 | 1.77 | 2.05 | 2.3 | 10.13% |
| Comercio | 1.16 | 1.24 | 1.28 | 1.33 | 1.42 | 6.43% |
| Construcción | 1.18 | 1.3 | 1.44 | 1.27 | 1.2 | 6.39% |
| Administración pública y defensa | 0.77 | 0.86 | 1.01 | 1.08 | 1.17 | 4.89% |
| Agricultura y ganadería | 0.82 | 0.85 | 0.97 | 1.07 | 1.05 | 4.76% |
| Transporte | 0.64 | 0.72 | 0.79 | 0.94 | 0.98 | 4.07% |
| Alojamiento y Restaurantes | 0.55 | 0.62 | 0.68 | 0.74 | 0.82 | 3.41% |
| Pesca y acuicultura | 0.31 | 0.74 | 0.21 | 0.45 | 0.65 | 2.36% |
| Electricidad, gas y agua | 0.33 | 0.34 | 0.39 | 0.49 | 0.61 | 2.16% |
| Telecom | 0.23 | 0.25 | 0.26 | 0.27 | 0.29 | 1.30% |

Nota. Tomado de INEI – PBI de los departamentos según actividades económicas.

(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>).

Un indicador que mide el dinamismo de la economía en una región es el de créditos y depósitos (ver Tabla 2) ahí se aprecia que la provincia de Santa es una de las que mayor cantidad de población tiene respecto a movimientos en créditos y depósitos en comparación a las otras provincias.

Mientras que si analizamos las provincias que se encuentran en el top 5 de cantidad de población vemos que Huari, que data de la época de la Independencia, es la que mejor viene dinamizando su economía en los últimos años.

Tabla 2.

Región Ancash: Créditos y depósitos por provincia 2014 y 2015

| Provincia | Indicador | 2014 Miles de S/ | 2015 Miles de S/ |
|-----------|-------------------------|------------------|------------------|
| Huaraz | Créditos directos | 727,937 | 964,212 |
| Bolognesi | Créditos directos | - | 2,911 |
| Carhuaz | Créditos directos | - | 24,878 |
| Casma | Créditos directos | 21,961 | 42,573 |
| Huari | Créditos directos | - | 16,031 |
| Huarmey | Créditos directos | - | 10,725 |
| Huaylas | Créditos directos | 20,558 | 45,816 |
| Pomabamba | Créditos directos | - | 1,599 |
| Recuay | Créditos directos | - | 6,478 |
| Santa | Créditos directos | 1'202,853 | 1'440,287 |
| Sihuas | Créditos directos | - | 7,929 |
| Yungay | Créditos directos | - | 20,369 |
| | Depósitos en el sistema | | |
| Huaraz | Financiero | 506,415 | 513,725 |
| | Depósitos en el sistema | | |
| Bolognesi | Financiero | - | - |
| | Depósitos en el sistema | | |
| Carhuaz | Financiero | - | 791 |
| | Depósitos en el sistema | | |
| Casma | Financiero | 27,882 | 33,404 |
| | Depósitos en el sistema | | |
| Huari | Financiero | - | 112 |
| | Depósitos en el sistema | | |
| Huarmey | Financiero | - | 595 |
| | Depósitos en el sistema | | |
| Huaylas | Financiero | 28,914 | 28,502 |
| | Depósitos en el sistema | | |
| Pomabamba | Financiero | - | - |
| | Depósitos en el sistema | | |
| Recuay | Financiero | - | - |
| | Depósitos en el sistema | | |
| Santa | Financiero | 726,246 | 810,173 |
| | Depósitos en el sistema | | |
| Sihuas | Financiero | - | 98 |
| | Depósitos en el sistema | | |
| Yungay | Financiero | - | 269 |

Nota. Tomado de INEI – Sistema de información regional para la toma de decisiones.
(<http://inei.gob.pe/inei/SIRTOD/>)

Todas las empresas se miden por su capacidad de generar valor y rentabilidad a largo plazo. A continuación, se muestra un resumen de las municipalidades de la región Ancash que bajo el indicador de ingresos menos gastos han generado una mejor gestión y no dependen exclusivamente del gobierno regional ni central (ver Tabla 3). Por ejemplo, Huari es una de las municipalidades que mejor gestiona sus recursos: ha llegado a crecer en 2016 con respecto a 2015. Mientras que Santa, que es la región más grande, no ha crecido de la misma forma. Esto se debe a que sus actividades económicas están concentradas en la pesca y la siderurgia, que dependen del sector privado y el gobierno regional.

Tabla 3.

Región Ancash: Utilidad Bruta

| Provincia | 2015 | 2016 |
|-----------------------|---------|---------|
| Huari | 87,223 | 110,854 |
| Huaraz | 15,579 | 4,015 |
| Yungay | 12,176 | -5,954 |
| Santa | 9,204 | 20,720 |
| Carhuaz | 8,478 | 15,346 |
| Antonio Raymondi | 7,707 | 4,267 |
| Huaylas | 5,450 | 19,165 |
| Pomabamba | 5,423 | 3,018 |
| Huarmey | 5,105 | 8,549 |
| Pallasca | 4,522 | -7,506 |
| Carlos F. Fitzcarrald | 1,006 | 2,706 |
| Ocros | 872 | 1,247 |
| Aija | 428 | 1,050 |
| Casma | -1,839 | -2,851 |
| Mariscal Luzuriaga | -2,340 | 8,580 |
| Corongo | -2,738 | 3,610 |
| Recuay | -6,184 | 1,636 |
| Asunción | -11,936 | -7,860 |
| Sihuas | -16,957 | -20,429 |
| Bolognesi | -21,417 | 1,787 |

Nota. Tomado de INEI – Sistema de información regional para la toma de decisiones. (<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/SIRTOD/>).

Para el sector turismo según la Cuenta Satélite de Turismo, el PBI turístico del año 2015 alcanzó los S/. 23'500, 000,000, con un aporte de 3.9% respecto al PBI nacional,

habiendo generado aproximadamente 1'003,000 de empleos directos e indirectos, valor que representa el 7.4% de la Población Económicamente Activa (PEA) nacional. Así mismo, las actividades de transporte de pasajeros representan el 27%, provisión de alimentos y bebidas el 2.6%, alojamiento para visitantes el 14% y agencias de viajes el 3.2%, que representan en conjunto el 66.8% del PBI turístico.

Desde el punto de vista de la demanda, el consumo turístico interior es el gasto que realizan los visitantes receptivos e internos, y que, en 2015, alcanzó S/. 42.1 miles de millones (6.9% respecto al PBI nacional), de los cuales el gasto turístico interno representa 62.2%, el gasto turístico receptivo el 31.4% y los otros gastos el 6.4%. Por otro lado, el consumo turístico interior se encuentra influenciado por los viajes de 10'008,000 de turistas internos, es decir 1'300,000 más que en el 2011 y más de 13'000,000 de personas que realizaron una excursión (visita del día), es decir 800,000 más que en el 2011. En la Encuesta Nacional de Viajes de los Residentes (ENVIR), realizada por el MINCETUR (2017) se calcula que en el 2015 se registró un total de 39.8 millones de viajes por turismo interno en el país.

El Congreso del Perú (2008) indicó en el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2008 – 2021 de Ancash que, dentro del turismo hacia las regiones, esta región resalta por la herencia de su cultura, además de los atractivos como la cordillera Blanca, donde destaca el Huascarán con cientos de lagunas, nevados y vistosos y hermosos paisajes. Así mismo, se tienen las fuentes termales de los Baños de Monterrey y a nivel de arqueología se cuenta con los restos de Chavín de Huántar.

En la zona costera se ubican atractivas playas y balnearios como Tortugas y Besique, entre los más resaltantes. También se cuenta con restos arqueológicos como el Templo de Chavín. De esta manera, Ancash recibe el 7% de los vacacionistas nacionales y al 3% de los

turistas extranjeros, siendo los atractivos preferidos el Parque Nacional Huascarán y el monumento arqueológico Chavín de Huántar (ver Tablas 4 y 5).

Tabla 4.

Número de visitantes al Parque Nacional Huascarán

| | 2015 | | | 2016 | | |
|------------|---------|--------|---------|---------|--------|---------|
| | Nac. | Ext. | Total | Nac. | Ext. | Total |
| Enero | 12,683 | 2,088 | 14,771 | 12,444 | 3,478 | 15,922 |
| Febrero | 11,886 | 1,728 | 13,614 | 11,535 | 2,968 | 14,503 |
| Marzo | 5,058 | 2,225 | 7,283 | 20,271 | 4,107 | 24,378 |
| Abril | 19,167 | 3,431 | 22,598 | 4,507 | 4,473 | 8,980 |
| Mayo | 15,486 | 4,588 | 20,074 | 8,867 | 6,324 | 15,191 |
| Junio | 14,070 | 5,417 | 19,487 | 7,990 | 7,994 | 15,984 |
| Julio | 36,945 | 7,022 | 43,967 | 42,171 | 8,606 | 50,777 |
| Agosto | 29,707 | 6,452 | 36,159 | 25,403 | 8,594 | 33,997 |
| Septiembre | 18,156 | 5,507 | 23,663 | 11,736 | 6,346 | 18,082 |
| Octubre | 23,461 | 4,246 | 27,707 | 21,568 | 5,166 | 26,734 |
| Noviembre | 7,204 | 3,533 | 10,737 | 20,680 | 4,604 | 25,284 |
| Diciembre | 6,366 | 2,734 | 9,100 | 7,715 | 3,604 | 11,319 |
| Total | 200,189 | 48,971 | 249,160 | 194,887 | 66,264 | 261,151 |

Nota. Adaptado de Sistema de información estadística de turismo. Llegada de visitantes al Parque Nacional Huascarán. 2015 y 2016, por MNCETUR. (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>).

Tabla 5.

Número de visitantes al monumento arqueológico Chavín de Huántar

| | 2015 | | | 2016 | | |
|------------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|
| | Nac. | Ext. | Total | Nac. | Ext. | Total |
| Enero | 4,246 | 532 | 4,778 | 4,646 | 601 | 5,247 |
| Febrero | 3,065 | 365 | 3,430 | 4,034 | 392 | 4,426 |
| Marzo | 1,681 | 444 | 2,125 | 5,455 | 482 | 5,937 |
| Abril | 4,251 | 555 | 4,806 | 1,780 | 500 | 2,280 |
| Mayo | 3,793 | 840 | 4,633 | 3,597 | 748 | 4,345 |
| Junio | 4,412 | 812 | 5,224 | 3,271 | 675 | 3,946 |
| Julio | 13,419 | 1,143 | 14,562 | 19,651 | 1,107 | 20,758 |
| Agosto | 11,766 | 1,141 | 12,907 | 13,182 | 984 | 14,166 |
| Septiembre | 7,085 | 1,322 | 8,407 | 6,512 | 743 | 7,255 |
| Octubre | 10,462 | 1,035 | 11,497 | 10,363 | 829 | 11,192 |
| Noviembre | 3,960 | 637 | 4,597 | 8,402 | 596 | 8,998 |
| Diciembre | 2,777 | 315 | 3,092 | 3,916 | 237 | 4,153 |
| Total | 70,917 | 9,141 | 80,058 | 84,809 | 7,894 | 92,703 |

Nota. Adaptado de Sistema de información estadística de turismo. Llegada de visitantes al monumento arqueológico Chavín de Huántar. 2015 y 2016, por MNCETUR. (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>).

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) (2015) el turista extranjero realiza un gasto aproximado de \$ 994 en promedio (sin incluir pasajes aéreos). Visita especialmente la ciudad capital, Lima (72%) mientras que Ancash como destino turístico se encuentra en el puesto 10 con un 2% de preferencia. Entre los principales tipos de actividades realizadas según procedencia de turistas se destaca las actividades de carácter cultural y actividades variadas (ver Tabla 6).

Tabla 6.

Actividades del turista extranjero

| Criterios | Porcentajes |
|-------------------------|-------------|
| Variedad de actividades | 59% |
| Cultura diferente | 58% |
| Costo del viaje | 47% |
| Distancia | 27% |
| Idioma | 25% |
| Que esté de moda | 16% |

Nota. Adaptado de *Perfil del turista extranjero, 2015*, por PROMPERÚ. (https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf).

Otra de las actividades en la que la región Ancash destaca es la piscicultura (ver Tabla 7 y 8) donde se detalla la producción de concha de abanico, siendo Ancash la cuarta región en cosecha de recursos hidrobiológicos en el 2015 (ver Figura 5), para el mismo año la trucha representó el 79.90% de la venta interna (ver Figura 6).

Tabla 7.

Especies producidas en piscicultura en Ancash (TM)

| Especie | Total | Continental | Maricultura |
|-------------------|-----------|-------------|-------------|
| Concha de abanico | 10 833,93 | | 10 833,93 |
| Lenguado | 4.41 | | 4.41 |
| Trucha | 78.56 | 78.56 | |
| Ancash | 10 916,90 | 78.56 | 10 838,34 |

Nota. Adaptado de *Anuario estadístico pesquero y acuícola 2015*. (<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>).

Tabla 8.

Cosecha de recursos hidrobiológicos en Ancash (TM)

| Recursos | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Concha de Abanico | 11 031,69 | 8 626,51 | 11 001,21 | 11 902,07 | 10 833,93 |
| Lenguado | | 1.02 | 3.27 | 3.38 | 4.41 |
| Ostras del Pacífico | | | | | |
| Trucha | 128,11 | 135,77 | 659,00 | 82,10 | 78,56 |
| Ancash | 11 159,80 | 8 763,30 | 11 663,48 | 11 987,55 | 10 916,90 |

Nota. Tomado de *Anuario estadístico pesquero y acuícola 2015*.

(<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>).

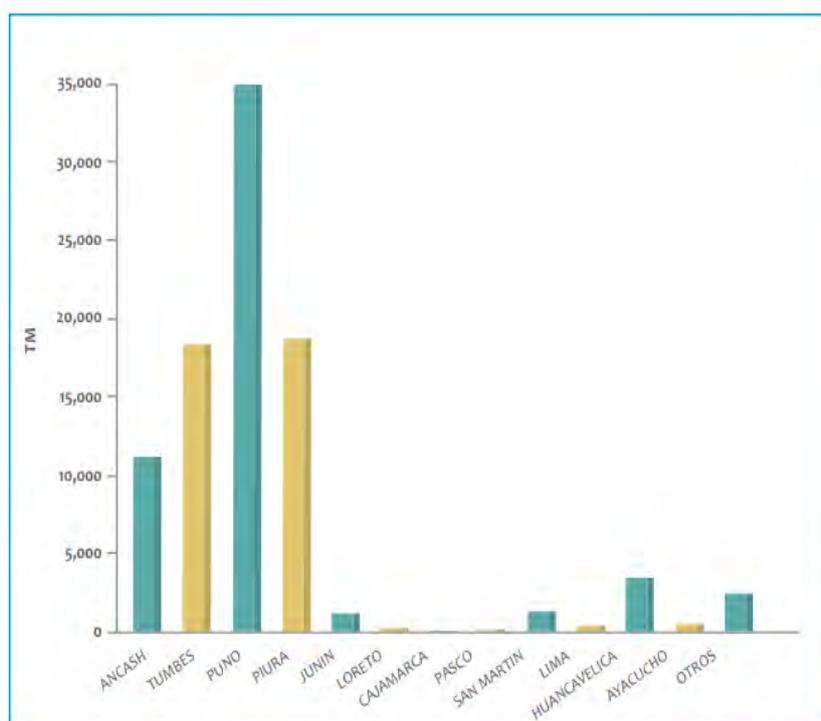


Figura 5. Cosecha de recursos hidrobiológicos 2015.

Tomado de *Anuario estadístico pesquero y acuícola 2015*.

(<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>)

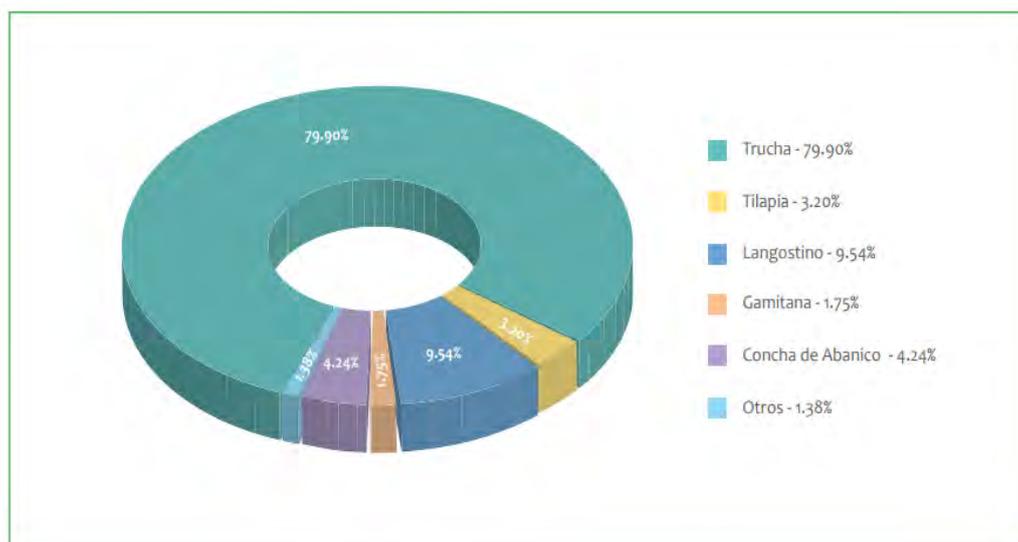


Figura 6. Venta interna de recursos 2015.
Tomado de *Anuario estadístico pesquero y acuícola 2015*.
(<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>)

En el año 2015, la actividad agrícola en Ancash representó el 3.8% del Valor Agregado Bruto departamental (Banco Central de Reserva del Perú, 2017). Esta actividad económica tiene la mayor participación de la población de Ancash, siendo 7,030 trabajadores permanentes y 697,816 eventuales (INEI, 2012).

En Ancash existen 168,273 productores agrícolas (INEI, 2012), de los cuales el 20% no tiene ningún nivel de educación, el 4% ha recibido capacitaciones en manejo, conservación y procesamiento asociado a la producción y comercialización. Mientras que el 7% de ellos utiliza tractores y solo el 3% hace uso de préstamos o créditos para la adquisición de insumos para la producción, compra de maquinaria pesada y herramientas, comercialización de productos, entre otros.

En el 2012, el departamento de Ancash tenía 176,700 unidades agropecuarias o parcelas o chacras (INEI, 2012), 50% más respecto al censo de 1994. De estas unidades solo 672 hacen uso de la red de energía eléctrica pública. La disponibilidad de suelos con aptitud agropecuaria es de 1'301,923 hectáreas (INEI, 2012) de las cuales la superficie apta para uso

agrícola es de 439,459 hectáreas, es decir, 66% de las tierras con potencial agrícola no son aprovechadas.

La región dispone de abundantes fuentes de abastecimiento de agua superficial subterránea (Banco Central de Reserva del Perú, 2017) y una gran reserva en los glaciares de la cordillera Blanca. Entre el 70 y 85% de descargas anuales de agua se producen entre enero y abril.

Los cultivos de mayor importancia son la papa y la alfalfa en la sierra, la caña de azúcar y el maíz amarillo duro en la costa, y también destacan, pero en menor escala los cultivos de espárrago, maíz choclo, algodón rama y arroz (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

El plan estratégico de Ancash tiene como meta de mediano plazo incrementar la producción de productos agrícolas no tradicionales (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016). En 2016 el valor FOB en millones de dólares por la exportación de productos no tradicionales fue de 84'000,000 de dólares (ver Tabla 9).

Tabla 9.

Producción agraria de productos no tradicionales 2010 al 2018 (Tn)

| Producto | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Espárrago | 17805 | 18272 | 18499 | 15414 | 12614 | 16000 |
| Quínoa | 148.3 | 139.8 | 182.8 | 347.4 | 3240.8 | 1674 |
| Alcachofa | 7000 | 10430 | 3820 | 3220 | 4200 | 5330 |
| Palta | 7007 | 6813 | 23100 | 26218 | 27927 | 26116 |
| Frijol | 2791 | 2262 | 1779 | 1605 | 1965 | 1823 |
| Uva | 851 | 818 | 741 | 1915 | 2415 | 3931 |
| Cebolla | 10410 | 13628 | 12902 | 13292 | 8594 | 9033 |
| Mango | 10823 | 11801 | 10346 | 9277 | 8293 | 6750 |
| Plátano | 1431 | 1437 | 1263 | 1373 | 1210 | 1549 |

Nota. Adaptado de *Sectores económicos departamento de Ancash. 2015*, por INEI. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1368/cuadros/ancash/2_2_3_1.xls).

Ancash posee 84 de las 101 zonas de ecosistemas a nivel nacional (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016). Su biodiversidad es la base del equilibrio ecológico y de su diversidad étnica y cultural; sin embargo, existe un alto grado de contaminación de dichos ecosistemas debido al uso irresponsable de los recursos naturales, el mal manejo de los residuos sólidos, la explotación minera, el uso indiscriminado de pesticidas y la quema y tala de bosques, entre otros aspectos.

Así mismo, si tenemos en cuenta que el nivel educativo de una sociedad es uno de los componentes más importantes de la calidad de vida y el desarrollo económico y social de un país (INEI, 2008), ya que el sistema educativo brinda a los individuos la oportunidad de mejorar sus ingresos económicos y disfrutar los conocimientos de la ciencia y la cultura, en Ancash el 27% de la población de 15 y más años de edad ha logrado estudiar algún año de educación superior (superior no universitaria 12.7% y universitaria 14.2%) lo que equivale en cifras absolutas a 196,502 personas. Mientras que el 33% (240,521) de la población de 15 y más años logró estudiar algún año de educación secundaria.

Según el área de residencia se observa que los habitantes del área urbana de Ancash logran mejores niveles educativos (INEI, 2008). Así, la población con educación superior alcanza el 36.6% dividida en 16.6% superior no universitaria y 20.1% universitaria.

Por otro lado, en el área rural la proporción llega a 7.5%, compuesta por 5% superior no universitaria y 2.5% universitaria, mientras que el 36.5% de la población del área urbana tiene algún año de educación secundaria, y solo 26% en el área rural. La población sin ningún nivel de educación alcanza el 27.8% de la población del área rural, mayor en 21 puntos porcentuales a comparación del área urbana que alcanza el 6.8%.

La actividad económica más importante de la región es la extracción de petróleo, gas y minerales, según el Banco Central de Reserva del Perú (2017). En el 2015 esta actividad

representó el 48% del Valor Agregado Bruto (VAB) de la región y el 14.4% del VAB nacional, posicionándola en el segundo puesto de participación después del Cuzco.

Finalmente, el sector extractivo ha registrado una contracción promedio anual de 0.2% en los últimos ocho años. Ancash es el departamento con mayores reservas de oro, zinc, y ocupa el segundo puesto en producción de plata y el quinto puesto en cobre, además es la primera productora de cobre y zinc a nivel nacional, tercera en plata, quinta en plomo y novena en oro.

1.2. Conclusiones

La región Ancash posee una ubicación estratégica al norte del territorio nacional por ser punto de paso entre las regiones del norte y la ciudad capital y tener salida al mar. Es una región principalmente andina, ya que el 72% de su territorio se encuentra en la sierra y el 28% en la costa.

Ancash tiene uno de los más altos índices de pobreza extrema del país. El nivel educativo de sus habitantes puede mejorar para cubrir el 13% que no cuenta con ninguna educación. La actividad económica más importante es la de extracción de gas, petróleo y minerales que representa casi el 32% del valor agregado bruto de la región. Por otro lado, la riqueza en historia, climas y terrenos ofrecen un gran potencial para desarrollar otras actividades como el turismo.

Como la actividad minera no redistribuye la riqueza ya que se concentra en algunos sectores, entonces existen fuertes brechas sociales que se deben de superar. En ese sentido, se debe mejorar el acceso a la educación y fortalecer el acceso a mayores presupuestos de parte del gobierno central en beneficio de las actividades económicas que ayuden a superar dichas brechas. Entre las actividades que tienen un gran potencial, pero que falta fortalecer, tenemos el turismo, la agricultura y la acuicultura.

Capítulo II: Visión, misión, valores y código de ética

En el presente capítulo desarrollamos la visión que se quiere conseguir tras implementar el plan estratégico. Esto va de la mano con la misión que está enfocada en aprovechar y tomar ventaja de los beneficios que ofrece la región Ancash. Así mismo, los valores y el código de ética que detallamos son necesarios para lograr un desarrollo sustentable y transparente.

2.1. Antecedentes

La región Ancash cuenta con un gran potencial agroexportador, gracias a sus amplias extensiones de terreno y de recursos naturales. Cuenta también con una ubicación geográfica estratégica que permite un intenso tráfico comercial entre las regiones limítrofes. Estas características la convierten en un importante eje económico de la zona norte.

2.2. Visión

En el 2027, Ancash será el principal destino turístico del norte del Perú, la segunda región exportadora de productos acuíferos y tercera en volumen de producción agrícola, siendo reconocida como una región altamente competitiva.

2.3. Misión

Aprovechar la ubicación geográfica, clima, historia y cultura de la región Ancash para el desarrollo de su industria agrícola, pesquera y turística, a través del uso de tecnologías en un contexto de respeto al medio ambiente, y con la participación activa del gobierno regional, sector privado y las comunidades. Con ello se genera trabajo y desarrollo para los habitantes de la región.

2.4. Valores

Los valores que consideramos imprescindibles para alcanzar los objetivos, misión y visión son los siguientes:

- **Innovación:** Desarrollar de manera intensiva productos y servicios nuevos que permitan la vigencia y hagan más atractiva a la región en el mercado global.
- **Integridad:** Actuar siguiendo altos valores morales que brinden transparencia, coherencia y confiabilidad a la población, al sector público y privado.
- **Identidad y orgullo nacional:** Promover en la población sentimientos de pertenencia y orgullo por su historia y cultura.
- **Calidad:** Conseguir que los productos, servicios y procesos, tengan altos estándares predefinidos para que sean valorados por los clientes.
- **Sostenibilidad:** Ejercer un compromiso con la comunidad, el cuidado del medio ambiente, el uso responsable de los recursos naturales, con la integración de todos los agentes de la cadena de valor para generar desarrollo y rentabilidad.

2.5. Código de ética

Los códigos de ética se encuentran relacionados con los valores, las normas morales y las leyes. En ese sentido, el código de ética de la región Ancash debe comprender:

Confianza y credibilidad: El éxito de la región depende de la confianza que se genere en sus habitantes, clientes y proveedores. Generar credibilidad en nuestros compromisos con honestidad e integridad.

Respeto por el individuo: Todos merecen trabajar en una región donde el trato y la interrelación estén anclados en la equidad, dignidad y el respeto.

Crear una cultura de comunicación abierta y honesta en la región Ancash: Todos deben sentirse cómodos para hablar libremente con respecto a las preocupaciones éticas. Los administradores de la región tienen la responsabilidad de crear un ambiente abierto y de apoyo donde los habitantes se sientan cómodos.

Respetar la ley: El compromiso de la región Ancash con la integridad comienza con el cumplimiento de las leyes, reglas y regulaciones. Se debe tener una comprensión cabal de las políticas, leyes, normas y reglamentos que se aplican a cada función específica.

2.6. Conclusiones

El desarrollo comercial de la región Ancash está respaldado por el potencial exportador y su ubicación geográfica estratégica, lo que permite orientar su desarrollo hacia una visión que esté enlazada con objetivos de corto y largo plazo, que delimiten un tiempo de ejecución, y que se muestre ambiciosa, clara y comprensible. Una visión que otorgue a la región salir del anonimato y poder ser productiva en diversos sectores, detrás de ello viene una misión que expresa bienestar masivo y que logrará que el poblador de Ancash mejore su calidad de vida, esto gracias a que se requiere impulsar el crecimiento de puestos de trabajo y mejores condiciones económicas y sociales.

Dentro del marco de los valores se destaca la integridad, actualmente carente en muchas de las autoridades que gobiernan la región, es por ello que el accionar no es consecuente y en muchas ocasiones entorpece la labor diaria retrasando el plan de desarrollo para la región.

Por otro lado el código de ética más resaltante es el del respeto por el individuo, por su hábitat, sus costumbres, y toda aquella actividad que devenga de sus antepasado y que este latente en la actualidad, con la finalidad de poder ejercer un desarrollo que no atropelle a ningún poblador ancashino, y que por el contrario tenga aires de bienestar integral.

Capítulo III: Evaluación externa

Para el desarrollo de la evaluación externa de acuerdo con el plan estratégico se evalúa y analiza lo que está alrededor, es decir, el entorno de la región Ancash.

3.1. Análisis tridimensional de las naciones

Según Fernando D'Alessio en su libro *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2016), las tres grandes dimensiones que se deben evaluar en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales.

El Estado busca estos intereses nacionales para que pueda protegerse frente a los demás estados, en tal sentido este capítulo analiza y clasifica matrices de intereses relacionadas con la dependencia que tenga el país con la región Ancash.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Para definir cuáles son los intereses de país y marcar un rumbo hacia el desarrollo sostenible y afirmar la gobernabilidad democrática, el Perú elaboró el documento del Acuerdo Nacional. Este es un conjunto de políticas de Estado que fueron aprobadas a través del diálogo y consenso (Acuerdo Nacional, 2016) y se actualizó en 2016. Agrupa las políticas de Estado en cuatro grandes objetivos: (a) Democracia y estado de derecho; (b) Equidad y justicia social; (c) Competitividad del país; y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Para cumplir el objetivo de fortalecer la democracia y el estado de derecho (Acuerdo Nacional, 2016), el estado se compromete a: (a) Defender el cumplimiento de la Constitución; (b) Garantizar el respeto a las ideas, organizaciones políticas y demás organizaciones civiles; (c) Resguardar las garantías y libertades fundamentales; (d) Fomentar la afirmación de una cultura democrática que promueva una ciudadanía consciente de sus

derechos y deberes; y (e) Establecer normas que sancionen violaciones de la constitucionalidad, los derechos fundamentales y la legalidad.

Para el desarrollo con equidad y justicia social (Acuerdo Nacional, 2016), el Estado se compromete a: (a) Promover la producción, el desarrollo empresarial local y el empleo; (b) Fortalecer las capacidades locales de gestión que promuevan el acceso a la información, la capacitación, la transferencia tecnológica y un mayor acceso al crédito; (c) Promover la ejecución de proyectos de infraestructura logística y productiva, como parte de planes integrales de desarrollo local y regional con intervención de la actividad privada; (d) Asignar recursos crecientes de inversión social en educación y salud para maximizar la eficiencia de los programas, orientándolos hacia las personas de mayor pobreza; (e) Fomentar el pleno ejercicio de la ciudadanía y la participación de los ciudadanos en situación de pobreza en la identificación de necesidades, el diseño de soluciones y la gestión de los programas; (f) Establecer un sistema local de identificación, atención y promoción del empleo a personas sin sustento; (g) Fomentar el desarrollo institucional, la eficacia, la equidad y la transparencia del Estado en el uso de los recursos en general y programas de reducción de la pobreza; (h) Garantizar el ejercicio de los derechos de las personas y el acceso a la administración de justicia de la población que vive en situación de pobreza; e (i) Fomentar una cultura de prevención y control de riesgos y vulnerabilidades ante los desastres.

Para la promoción de la competitividad del país (Acuerdo Nacional, 2016), el Estado se compromete a: (a) Garantizar la estabilidad de las instituciones; (b) Promover la competitividad del país, el planeamiento estratégico concertado y las políticas de desarrollo sectorial en todos los niveles; (c) Estimular la inversión privada; (d) Fomentar el desarrollo de la infraestructura; (e) Evitar el abuso de posiciones dominantes y prácticas restrictivas de la libre competencia y propiciar la participación de organizaciones de consumidores; (f) Fomentar la igualdad de oportunidades que tiendan a la adecuada distribución del ingreso; y

(g) Propiciar el fortalecimiento del aparato productivo nacional a través de la inversión en las capacidades humanas y el capital fijo.

Para la afirmación de un Estado eficiente, transparente y descentralizado (Acuerdo Nacional, 2016), el Estado se compromete a: (a) Incrementar la cobertura, calidad y celeridad de la atención de trámites así como de la provisión y prestación de los servicios públicos; (b) Establecer en la administración pública mecanismos de mejora continua en la gestión del gasto fiscal; (c) Brindar acceso a la información sobre planes, programas, proyectos, presupuestos, operaciones financieras, adquisiciones y gastos públicos proyectados; (d) Implementar instrumentos de fiscalización ciudadana; (e) Erradicar la utilización proselitista del Estado y la formación de clientelas; (f) Mejorar la capacidad de gestión del Estado mediante la reforma integral de la administración pública en todos sus niveles; (g) Reducir los costos de acceso a los bienes y servicios públicos; y (h) Revalorar y fortalecer la carrera pública promoviendo el ingreso y la permanencia de los servidores que demuestren alta competencia y solvencia moral. En la Tabla 10 se presenta la Matriz de Intereses Nacionales clasificados según su nivel de intensidad, considerándose solo aquellos que son de supervivencia, vitales y mayores (D'Alessio, 2016). La intensidad de supervivencia se refiere a aquellos intereses de los cuales depende la existencia del país. Los intereses vitales son aquellos que si no logran ser alcanzados generan daños y los intereses mayores son aquellos que son importantes o primordiales (ver Figura 7).

Tabla 10.

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

| Nº | Interés nacional | Supervivencia | Vital | Mayor |
|----|--|---------------|-------|-------|
| 1 | Resguardar las garantías y libertades fundamentales. | X | | |
| 2 | Garantizar el respeto a las ideas, organizaciones políticas y demás organizaciones civiles. | | | X |
| 3 | Establecer normas que sancionen violaciones de la constitucionalidad, los derechos fundamentales y la legalidad. | | X | |
| 4 | Promover la producción, el desarrollo empresarial local y el empleo. | | X | X |
| 5 | Fortalecer las capacidades locales de gestión que promuevan el acceso a la información, la capacitación, la transferencia tecnológica y un mayor acceso al crédito. | | | X |
| 6 | Promover la ejecución de proyectos de infraestructura logística y productiva, como parte de planes integrales de desarrollo local y regional con intervención de la actividad privada. | | X | |
| 7 | Asignar recursos crecientes de inversión social en educación y salud para maximizar la eficiencia de los programas, orientándolos hacia las personas de mayor pobreza. | | X | |
| 8 | Fomentar una cultura de prevención y control de riesgos y vulnerabilidades ante los desastres. | | | X |
| 9 | Estimular la inversión privada. | | X | |
| 10 | Fomentar el desarrollo de la infraestructura. | | X | |
| 11 | Propiciar el fortalecimiento del aparato productivo nacional a través de la inversión en las capacidades humanas y el capital fijo. | | X | |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 95), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.



Figura 7. Políticas de estado del Acuerdo Nacional.
Tomado de: *CEPLAN*. Recuperado de: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>

3.1.2. Potencial nacional

Según D'Alessio (2016) el potencial nacional indica la fortaleza que una nación puede usar para lograr y alcanzar sus intereses nacionales. Hartmann (1983 [1957]) listó siete elementos del poder nacional: (a) Demográfico; (b) Geográfico; (c) Económico; (d) Desarrollo tecnológico; (e) Histórico, psicológico y sociológico; (f) Organizacional y administrativo; y (g) Militar.

Demográfico. En el marco del Día Mundial de la Población celebrado el 11 de julio de cada año, el INEI dio a conocer que al 30 de junio de 2015 el Perú tiene una población de 31'151,643 personas, de las cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% mujeres.

El Perú cuenta con tres regiones naturales y se divide territorialmente en 24 departamentos. En la región costa reside el 55.9% de los habitantes, en la sierra el 29.6%, y en la selva el 14.5%. En cuanto a la extensión territorial, la selva representa el 60%, la sierra el 27.5% y la costa el 12.5% del territorio.

El departamento de Lima alberga a 9'985,664 personas, La Libertad 1'882,405, Piura 1'858,617, Cajamarca 1'533,783 y Puno 1'429,098. Juntos concentran el 53% de la población total. Por el contrario, el menor número de habitantes lo tiene Madre de Dios con 140'508 personas, sin embargo, es el tercer departamento con mayor superficie territorial (85'300,54 km²), después de Loreto (368'799,48 km²) y Ucayali (102'399,94 km²).

El departamento de Lima es el que tiene el mayor número de distritos (171), seguido de los departamentos de Ancash (166), Cajamarca (127), Junín (123), Ayacucho (117), Cuzco (110), Arequipa (109) y Puno (109). Estos ocho departamentos albergan el 60% de la población (18'572,000 personas).

Según estimaciones del INEI, en el 2018 nacerán 574,957 personas y fallecerán 178,553. Así mismo, el saldo migratorio neto internacional arroja una pérdida de 59,603 personas, mientras que las tasas de natalidad y mortalidad son de 18,3 y 5,7 por cada mil habitantes respectivamente y la tasa de migración neta es de -2.0 por mil habitantes. En ese sentido, el crecimiento anual asciende a 336,801 personas correspondiendo a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes.

En 2016, la población mundial fue de alrededor de 7'405,000 de habitantes distribuidos en cinco continentes y 194 países. El continente de América conformado por 35 países tiene al 13.5% de la población total del planeta con 1'001,000 de habitantes. El Perú ocupa el puesto número 42 en tamaño de población a nivel del mundo y el número ocho en América.

El INEI indicó que se estima que hacia el 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, el Perú superará los 33'000,000 de habitantes y para el año 2050 la población llegará a los 40'000,000.

La población económicamente activa equivale al 73.57% del total de la población, es decir 22'668,626 habitantes. Las personas mayores de 65 años representan el 6.4%, y la esperanza de vida es de 72 años para los hombres, y de 77 años para las mujeres.

El Perú tiene un índice de alfabetización del 87.73%. Es un país centralizado, siendo la ciudad de Lima Metropolitana el principal destino de la población migrante. Con 8'472,935 habitantes en 2007, concentraba alrededor del 30% de la población nacional. En general, se puede afirmar que las principales ciudades del país son las capitales departamentales, esto

debido a que en ellas se concentran los servicios más importantes, sin embargo, algunas ciudades con fuerte dinamismo económico como Chimbote, Chíncha Alta, Paíta, Sullana, Talara y más recientemente Tarapoto y Juliaca, provocaron fuertes migraciones, superando largamente el número de población de sus capitales departamentales.

La pirámide poblacional del Perú se compone de cero a cinco años (10.7%), de seis a 12 años (12.8%), de 13 a 17 años (9.1%), de 18 a 24 años (9.5%), de 25 a 39 años (23.6%), de 40 a 55 años (18%), finalmente, de 56 a más lo componen el 13.3% de la población. Esta tendencia evidencia que el país se encuentra en una etapa de transición hacia el envejecimiento demográfico de su población.

Geográfico. El Perú es un país ubicado en la zona occidental de América del Sur que limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Su territorio abarca 1'285,215.60 km² con una ventaja marítima de 200 millas soberanas sobre el océano Pacífico. Es el decimonoveno (19) país más extenso del mundo. Los cinco departamentos con más extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cuzco, que abarcan la mayor parte del territorio nacional, con un 55% de la superficie total del país. Los tres más extensos se ubican en la selva, región que, por lo inhóspito de su territorio tiene una escasa concentración poblacional. Así mismo, si dividimos la superficie de estos departamentos entre su población actual, a cada persona le corresponde cerca de 33 ha, en el otro extremo tenemos la provincia constitucional del Callao, donde cada persona tendría solo 144 m².

Del total de la superficie del territorio nacional (1'285,215.60 km²) según el Censo Agropecuario (2012), el 30.1% (387,425 km²) está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria, que comparado con el censo de 1994, se ha incrementado en 33,607 km², es decir la superficie agropecuaria se amplió en 9.5% en los últimos 18 años. Puno (11.5%), Loreto (8.4%), Cuzco (6.9%), Junín (6.3%) y Ucayali (6.0%), son los departamentos de mayor superficie agropecuaria del país, y concentran el 39% de la superficie (151,269.8 km²).

Al relacionar la superficie agropecuaria con la superficie total, por ejemplo, Apurímac que cuenta con 20,896 km² de superficie total, 15,738 km² son de uso agropecuario que representa el 75.3% seguido en importancia por los departamentos de Huancavelica (67.1%), Puno (62.0%), Lima (57.5%) y Junín (54.7%). La superficie agropecuaria del Perú es mayor a la superficie territorial total de Japón (375,915 km²), Alemania (357,022 km²), Italia (301,340 km²), Reino Unido (243,610 km²), Corea del Sur (99,720 km²) y Suiza (41,217 km²).

El clima de Perú posee 11 ecoregiones y 84 zonas de vida, además es el cuarto país en tamaño en Latinoamérica. La región costa mide 136,232 km² (10.6%), la región sierra 404,842.91 km² (31.5%) y la región selva 754,139 km² (57.9%). La superficie de la región Ancash es de 35,914 km², ocupando el número 12 en km² del Perú.

La actual división política administrativa del país comprende 24 departamentos, 196 provincias (incluye la provincia constitucional del Callao) y 1,854 distritos entre el último censo ejecutado en 2007. El 11 de julio de 2015 se ha creado una provincia, Putumayo, en el departamento de Loreto y 20 distritos en diferentes departamentos: Apurímac (1), Ayacucho (6), Cuzco (2), Huancavelica (3), Huánuco (1), Loreto (2), Pasco (1), Piura (1), Ucayali (2) y en la provincia constitucional del Callao (1).

Económico. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017) la economía peruana se encuentra actualmente en una fase de recuperación, que se caracteriza por la dependencia en los precios de los *commodities*. Es así que el crecimiento mundial en 2017 es el mayor desde el 2011, tanto por las economías desarrolladas como por las emergentes. En las economías desarrolladas se destaca el dinamismo de la demanda interna apoyándose en el mayor empleo y las condiciones monetarias expansivas, por ello en la economía emergente favorecen las condiciones financieras internacionales, como el aumento en los precios de los *commodities*. La diferencia con los años anteriores, como es el caso de 2015 donde el PBI

estaba en un 4.9% y para el 2016 en un 2.8%, los riesgos para el balance de 2016 fueron los choques negativos para la oferta interna como los factores climáticos adversos, los choques negativos en la demanda interna como la depresión de la inversión pública y privada, y el menor crecimiento mundial por un bajo dinamismo en China y las economías desarrolladas.

Debemos precisar que un punto importante es el descenso de la inflación en el Perú a un 2.3% con diferencia de 2016 (3.3%), Es el país con nivel más bajo de inflación en América Latina, siendo aún más bajo que el de Chile (2.4%), país que nos superó en 2016 con un 3%. Por ello, al analizar el desarrollo de la economía de 2017, podemos tomar en cuenta algunos riesgos establecidos en el año anterior, como menores precios a los previstos para los *commodities*, volatilidad de los mercados financieros internacionales y el crecimiento de la inversión con un porcentaje menor al esperado.

Los factores de riesgo considerados (choque de oferta por factores climatológicos adversos, choques de demanda por falta de respuesta de la inversión privada y mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales) mantienen un balance neutral sobre la proyección de la inflación, de manera que el impacto de factores al alza sobre la inflación es igual al de los factores a la baja. "La economía peruana se encuentra actualmente en una fase de recuperación, caracterizada por la implementación de una política macroeconómica contra cíclica, la disipación de los choques adversos de inicios de año y un contexto internacional favorable", se indica en el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) del Ministerio de Economía y Finanzas (2017).

Tal como ya lo había señalado en el año 2017 el ahora exministro de Economía y expremier, Fernando Zavala, en la Comisión de Economía del Congreso, se esperaba un crecimiento de 2.8% para ese año y de 4% para el año 2018. Así mismo, en el MMM se indica que: "El PBI consolidará su crecimiento en torno a su potencial de 4% entre los años 2019 y 2021, el que se buscará apuntalar hacia tasas de 5% a través de una mayor

simplificación administrativa, mejora de la calidad regulatoria, fomento del empleo formal y competitivo y una mayor inversión en infraestructura" (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017). Sobre estas estimaciones para lograr dichas metas el MMM ha establecido tres fases. La primera fase se dio en el segundo semestre del 2017 que según el MMM se dará a partir de una política fiscal expansiva, orientada principalmente al proceso de reconstrucción (obras de rehabilitación y prevención) y al despliegue de infraestructura para los Juegos Panamericanos. La segunda fase de la recuperación está prevista para el 2018 y se iniciará con el "fuerte impulso del 2017", con el crecimiento del PBI de 5% que se espera para el último trimestre del 2017, en términos no estacionales anualizados, de esta manera se espera una aceleración de la inversión pública (17.5% de crecimiento) debido al proceso de reconstrucción (1.2% del PBI) y a las obras de construcción de los Juegos Panamericanos (0.3% del PBI). "Ambos proyectos cuentan con marcos normativos especiales que agilizarán su ejecución" según lo manifiesta MEF. Se precisa así mismo, que, en tanto la inversión privada crecerá 3.5% en el 2018, debido al mayor impulso fiscal, se generarán mayores oportunidades de negocio. Como consecuencia, el MMM señala que el consumo privado se acelerará de 2.3% en el 2017 a 2.8% en el 2018, en un contexto de ausencia de factores climatológicos que impacten en el incremento de precios de productos de primera necesidad. La tercera fase que consolidará la recuperación, establecido para el periodo 2019 y 2021 será cuando la economía peruana alcance su potencial de crecimiento de 4%, en un contexto de retiro gradual del impulso fiscal, mayor dinamismo del sector privado y condiciones externas favorables.

La economía peruana en las últimas dos décadas ha sido una de las que más rápido ha crecido en la región. Hoy goza de estabilidad macroeconómica con un sector minero fuerte, una economía abierta, y sectores de agroindustria y servicios en crecimiento. Así mismo, el crecimiento positivo del PBI ha continuado a pesar del fin del boom de las materias primas.

Según las estadísticas del Banco Mundial (2017), el Perú tuvo un PBI nominal de \$ 189.1bn en 2015, convirtiéndolo en el sexto país más grande entre las naciones de América Latina.

El Perú tiene una economía abierta, con un comercio que representa el 45% del PBI, sin embargo, la tasa de crecimiento se ha desacelerado y el ímpetu inicial de una primera ola de reformas estructurales se ha desvanecido, esto se ha hecho evidente sobre todo en los últimos años, en los que se ha sumado el destape de los escándalos de corrupción de la empresa Odebrecht que han golpeado a varias naciones de América Latina.

Desarrollo tecnológico. Según el Foro Económico Mundial (2017), el Perú ha incrementado su posicionamiento en el pilar de tecnología respecto al promedio de los últimos cinco años. Ha pasado del puesto 88 al puesto 86, sin embargo, esta medición si es comparada con otros países, resulta un progreso lento, que hace que, en el reporte global, el Perú retroceda hasta cinco posiciones respecto al 2016, y hasta 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupaba en el 2013. Esto es consecuencia principalmente de la inestabilidad causada por los escándalos de corrupción que han salido a la luz en la mayoría de países de América Latina. Así también el organismo declara que para que una nación pueda progresar, no debe descuidar los factores clave que son la tecnología e innovación. Por ello, la tecnología es importante ya que sirve para incrementar la aplicación del conocimiento de la población, y esto, a su vez, sirve para mejorar la competitividad de la producción. En ese rol, uno de los pilares estratégicos del desarrollo del Perú debería ser el desarrollo tecnológico de las diferentes micro, pequeña y mediana empresa, potenciando su acceso a las tecnologías de información y promoviendo el desarrollo del comercio electrónico (Consejo Nacional de la Magistratura, 2017).

El desarrollo tecnológico en el Perú es bajo respecto a sus pares, pero es clave para poder generar valor agregado, sobre todo en una economía que debe encaminarse cada vez más a prescindir de las exportaciones tradicionales y a generar exportaciones con valor

agregado, de bienes no tradicionales. Esto se debería de apalancar en el desarrollo de las cadenas globales de abastecimiento o los conocidos clúster. Son estos grupos empresariales quienes en conjunto deberían empezar a pensar en cómo generar valor. Ahí es donde el desarrollo tecnológico es vital.

Según el Foro Económico Mundial (2014) el mundo de las tecnologías de la información ha crecido considerablemente en el Perú, respecto a años anteriores, sobre todo en el desarrollo de Software. Hace años era impensable y para muchas entidades extranjeras era casi imposible hablar de un proveedor de servicios tecnológicos del Perú, ya que el nivel en el que se encontraba no permitía que se desarrollara dicho sector. Así mismo, según el Banco Mundial (2009), en un estudio sobre la penetración de Internet, determinó que un incremento de 10% en la penetración de Internet, hace que el Producto Bruto Interno se incremente en 1.12%, lo que quiere decir que, para buscar el desarrollo del Perú desde una perspectiva de orden tecnológico, se puede impulsar la penetración de Internet en las diferentes regiones del Perú.

Según Oxford Business Group (2017), dado que el crecimiento económico se ha desacelerado en los últimos años, debido a problemas de estructura del gobierno o problemas con la corrupción, la fortaleza en la industria peruana de las tecnologías de información ha ido creciendo. El sector de las telecomunicaciones ha sido particularmente dinámico, impulsado por el aumento de la competencia, la inversión y el consumo. Los primeros indicios son que dichas tendencias se han trasladado a 2017, con un crecimiento restante de dos dígitos, más jugadores nuevos que han ingresado al mercado, con lo cual se continúa avanzando hacia el despliegue de la infraestructura de fibra óptica de próxima generación en todo el país. Al mismo tiempo, el marco regulatorio continúa fortaleciéndose, con un enfoque particular en impulsar la competencia, reducir los precios y proteger los intereses de los consumidores peruanos. Finalmente, la inversión en investigación y desarrollo e innovación

ha aumentado en los últimos años en el Perú, en parte como resultado de un mayor compromiso del gobierno con la ciencia, la tecnología y la innovación. El gasto en ciencia y tecnología, investigación y desarrollo aumentó en un 93.6%, entre 2011 y 2014, y parece que esta inversión está dando frutos en términos de desarrollo institucional, incentivos sectoriales y aumento de la financiación, así como una mejora general en el ranking mundial en innovación.

Sin embargo, aún queda mucho por hacer ya que el Perú sigue rezagado respecto de los parámetros regionales en muchos aspectos. Es necesario hacer mejoras en áreas claves como la disponibilidad y acceso a financiamiento, políticas e instrumentos públicos limitados, infraestructura inadecuada, capital humano insuficiente y poca protección a la propiedad intelectual.

Histórico, psicológico y sociológico. La cultura peruana es un conjunto de creencias, costumbres y formas de vida que han sido heredadas del imperio de los incas, los conquistadores y los colonos españoles. Grupos de inmigrantes como africanos, japoneses, chinos y europeos también han contribuido a la identidad de los peruanos. Los vastos recursos minerales, agrícolas y marinos del país han servido para sentar la base económica del país. Así mismo, desde fines del siglo XX, el turismo se ha convertido en un elemento importante del desarrollo económico del Perú.

Los cambios demográficos, socioeconómicos y culturales que marcaron la fisonomía de la sociedad peruana empezaron en la segunda mitad del siglo XX (Oficina Económica y Comercial de España en Lima, 2017). Las migraciones masivas internas del campo a la ciudad ocurrieron en las décadas del cincuenta y setenta. Las tasas de crecimiento poblacional registradas en la década del setenta (2.5%), han ido reduciéndose gradualmente hasta llegar a la tasa actual de 1.1% y con ello ha disminuido la tasa de mortalidad. Se espera que en el 2025 la población adulta mayor, que ahora representa el 10% de la población, represente

alrededor del 13%. Por segmentos de edad la población está compuesta de la siguiente manera: 0-14 años: 27.9%, 15-24 años: 18.3%, 25-39 años: 23.5%, 40-54 años: 16.6%, 55 y más: 13.5%, es decir el 46% de la población actual tiene 24 años o menos.

En el estudio *Estilos de vida 2010* (Arellano, 2010) de la consultora Arellano Marketing, se revela que el peruano se ha vuelto más optimista sobre el futuro y tiene una mejor autoestima nacional, es más sociable, divertido y emprendedor, cree en su futuro y se siente más dueño de sí mismo. Sin embargo, evidencia prejuicios sociales como la falta de tolerancia, escaso compromiso político, desconfianza, miedo e inseguridad, que le podrían impedir progresar en una sociedad pluricultural.

Organizacional y administrativo. Según la actual Constitución Política del Perú, de 1993, nuestro país es una república presidencialista de representación democrática, donde el gobierno se encuentra separado en tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

El Poder Ejecutivo se concentra en la presidencia de la república. El presidente es elegido por sufragio universal y no puede servir a dos mandatos consecutivos. El presidente de la república tiene amplios poderes ya que se desempeña como jefe de Estado y comandante en jefe de las Fuerzas Armadas y puede elegir a su Consejo de Ministros y al Tribunal Supremo de Justicia. El Consejo de Ministros está compuesto por un presidente del consejo y los ministros de Estado, quienes son los jefes de las carteras sectoriales.

El Poder Legislativo es el Congreso de la República, es unicameral y cuenta con 130 miembros elegidos por sufragio universal por un período de cinco años. Tanto el Poder Ejecutivo como el Poder Legislativo pueden proponer leyes, las cuales son ratificadas luego de ser aprobadas por el congreso y finalmente promulgadas por el presidente de la república.

El Poder Judicial representa a una organización jerárquica de instituciones. Está encabezada por el presidente del Poder Judicial y la Corte Suprema de Justicia, que ejerce sus funciones en todo el país. En el segundo nivel jerárquico se encuentran las cortes superiores y

en el tercero los juzgados de Primera Instancia. El Ministerio Público es un ente autónomo controlado por la Fiscalía de la Nación.

El país se encuentra dividido administrativamente en 25 regiones: Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Callao, Cuzco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tumbes, Tacna y Ucayali. Así el territorio peruano está subdividido en 25 regiones, 195 provincias y 1647 distritos. Cada una de las regiones cuenta con un Gobierno Regional, liderado por el gobernador regional y compuesto por un consejo regional.

En el caso de las municipalidades provinciales y distritales, existe un alcalde al frente del concejo municipal. La provincia de Lima tiene un régimen especial por ser la capital del país que es Lima, por lo tanto, no pertenece a ninguna región y se relaciona directamente con el gobierno de la nación.

La provincia de Lima es gobernada por la Municipalidad Metropolitana de Lima, mientras que la provincia constitucional del Callao tiene status de gobierno regional, y es gobernada simultáneamente por el Gobierno Regional del Callao y la Municipalidad Provincial del Callao.

Militar. El Decreto Supremo N003-77-CCFA del 10 de enero de 1977, institucionaliza al 24 de setiembre como el Día de las Fuerzas Armadas del Perú, constituidas por las Fuerzas Armadas (Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea). Tienen la responsabilidad de disponer y adiestrar los recursos que permitan ofrecer los componentes terrestres, navales y aéreos de los comandos operacionales y especiales. Sus funciones responden a asegurar el temple en la zona para que el resto de acciones puedan desarrollarse sin inconvenientes. Las Fuerzas Armadas se encuentran bajo la autoridad del presidente de la república, representado por el Ministerio de Defensa e integradas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2017).

Las Fuerzas Armadas tienen como misión, “planear, preparar, coordinar y conducir operaciones y acciones militares para garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial y apoyar el desarrollo nacional del Perú” (Comando Conjunto de Fuerzas Armadas, 2017). Para la defensa nacional el comando de las Fuerzas Armadas cuenta con comandos operacionales y especiales, así como vigilancia de fronteras y labores internacionales como rondas de conversaciones y misiones de paz. Las Fuerzas Armadas también participan del desarrollo nacional, a través de la organización de jornadas de acciones cívicas que incluyen campañas de atención médica, organización de charlas, funcionamiento de los Comités de Autodefensa y actividades culturales, deportivas, religiosas y recreativas, así como otros servicios en coordinación con representantes de otros sectores. Las Fuerzas Armadas participan también activamente en coordinación con el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) para casos de desastres naturales. Una de las tareas principales que asocia directamente la defensa nacional con el desarrollo es el Servicio Militar Voluntario. Los hombres y mujeres que cumplen con este servicio reciben una capacitación en diversas áreas de índole militar, además de orientación para actividades de desarrollo dentro de la sociedad. Así, cada año las Fuerzas Armadas entregan a la sociedad miles de ciudadanos ya formados y disciplinados (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2017).

El Ejército del Perú tiene la misión de “controlar, vigilar y defender el territorio nacional y participar en el desarrollo económico y social, manteniendo un respectivo control del orden interno y acciones de defensa civil de acuerdo a ley, en beneficio de los intereses del Estado de manera permanente y eficaz”, para así garantizar la independencia e integridad territorial (Ejército del Perú, 2017).

La Marina de Guerra tiene como misión "ejercer la vigilancia y protección de los intereses nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y pantanoso, y apoyar la política exterior del Estado a través del Poder Naval, asumiendo el control del orden interno, colaborando con

el desarrollo económico y social del país y participando en la Defensa Civil de acuerdo a ley; con el fin garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República y el bienestar general de la población" (Marina de Guerra del Perú, 2017). Esta institución armada se forma en el protectorado de San Martín y fue creada el 8 de octubre de 1821. Su tarea principal es preparar, organizar, mantener y equipar al componente naval de las Fuerzas Armadas, para poder cumplir con su acción vigilante, de protección y de defensa al patrimonio e intereses marítimos, fluviales y pantanosos, garantizando la independencia e integridad territorial. Como toda organización moderna, la Marina de Guerra del Perú se encuentra en constante evaluación y evolución. Hoy en día es capaz de afrontar diversos desafíos, a través de la dedicación a la investigación y al desarrollo tecnológico.

Su dominio marítimo es de 855,475 km², con un área de búsqueda y rescate de 6'290,000 km², con una cuenca amazónica de más de 670,000 km² (más de 14,000 km de ríos navegables y un área lacustre de 4,996 km² de 41 islas). La contribución al país en términos de política exterior se realiza desde el año 1958, a través de oficiales y observadores militares dentro del marco del mandato del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, también contribuyendo al desarrollo con operaciones de acción social y de seguridad interna con actividades de vigilancia, control y protección, lucha contra el narcoterrorismo, represión de actividades ilícitas y la lucha contra la minería ilegal (Marina de Guerra del Perú, 2017).

La Fuerza Aérea del Perú, empezó a formarse en los primeros períodos del siglo XX, y tiene como principal tarea preparar, organizar, mantener y equipar al componente aéreo de las Fuerzas Armadas para proteger y defender los intereses de la nación, garantizando la independencia e integridad del territorio peruano (Fuerza Aérea del Perú, 2017).

3.1.3. Principios cardinales

Hartmann (1983 [1957]) indicó que para entender el comportamiento en el sistema del Estado se requiere de cuatro principios cardinales.

1. Influencia de terceras partes: Las relaciones entre países nunca son completamente bilaterales. Siempre existe otra parte que interviene de diversa forma (D'Alessio, 2016). La influencia actual del Perú en el contexto político sudamericano en el cual todavía predominan los gobiernos centroizquierdistas, solo se restringe a Colombia. En la coyuntura de la apertura de mercado, la tecnología ha avanzado para mejorar el comercio, los servicios y la industria, los cuales, indudablemente, favorecen productividad de cada país.
2. Lazos pasados y presentes: Las costumbres van cambiando con el paso del tiempo. La cultura peruana tiene su origen en la cultura inca, la cual fue conquistada por la cultura española, no obstante mantuvo muchos de sus características, costumbres y tradiciones. A la larga se sufrió un proceso de sincretismo entre lo andino y lo occidental. Actualmente la cultura inca es valorada y reconocida a nivel mundial, por su valor intrínseco que es bastante bien explotado por el sector turismo. Por ejemplo, se cuenta con una de las nuevas siete maravillas del mundo, como es Machu Picchu en Cusco. Así, esto se ha visto reflejado, por ejemplo, en el incremento de los visitantes extranjeros al Perú.
3. Contrabalance de los intereses: En la actualidad no existen controversias limítrofes. En 2014 se terminó de delimitar la frontera marítima con Chile, a través de un fallo de la Corte Internacional de la Haya.
4. Conservación de los enemigos: Mantener enemigos es innecesario y puede desestabilizar al Estado, pero convertir al enemigo en un aliado es estratégico. Hoy en día se está luchando por la atracción de mayores inversiones y por ganar espacio en el mercado internacional. En ese sentido, Chile representa el principal país competidor en el plano comercial.

En la actualidad, Perú y Chile compiten en ofrecer la mejor salida hacia el océano Pacífico al Brasil en su búsqueda por llegar al mercado asiático. Adicionalmente, debido al potencial de producción del gas de Camisea que tiene el Perú, actualmente se discute la posibilidad de desarrollar una integración energética con Chile.

3.1.4. Influencia del análisis en Ancash

Para la región Ancash es favorable que se tenga como objetivo nacional el aprovechamiento de los recursos naturales y el desarrollo de infraestructura. Gracias a ello se puede enfocar el desarrollo en las actividades descritas en la visión: desarrollo de la agroindustria y del sector turismo. Esto, a su vez, está acorde al potencial nacional, ya que el Perú tiene una diversidad de microclimas (84) de los 114 que se han identificado a nivel mundial, lo que favorece el cultivo de diferentes productos de exportación. Así mismo, el factor geográfico le da a la región una ventaja competitiva frente a sus competidores, ya que se encuentra al centro de Sudamérica y cuenta con acceso al océano Pacífico y al océano Atlántico, a través de la carretera Interoceánica Sur que une Perú con el Brasil.

Finalmente, el factor histórico de la región Ancash le da la oportunidad de desarrollar el rubro turístico hacia el mundo, a partir de historia, la cultura y los atractivos como Chavín de Huántar.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según Porter (2008) las naciones que generan empleo y riqueza son aquellas que tienen altos índices de competitividad. Ello es determinado por los sectores que se desarrollan en cada país. El que una nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado depende del contexto en el que se desenvuelven sus empresas, debido a que estas no son unidades aisladas, sino que dependen de los factores de influencia externa, como políticos, económicos, sociales, etcétera.

Para Porter (1990) la competitividad tiene cuatro grupos de atributos: (a) Condiciones de los factores; (b) Condiciones de la demanda; (c) Estrategia, estructura y rivalidad en las empresas; y (d) Sectores relacionados y de apoyo. De acuerdo con el Diamante de Porter los factores que determinan la competitividad se clasifican en básicos y avanzados.

3.2.1. Condiciones de los factores

Según Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017) el Perú es un atractivo comercial y empresarial para el mundo. Cuenta con acuerdos comerciales firmados con economías importantes como Estados Unidos, Japón, Canadá, Chile, Comunidad Andina de Naciones, MERCOSUR y la Unión Europea.

De acuerdo con diagnóstico realizado por el Ministerio de Agricultura y Riego, el Perú posee una superficie de 128'000,000 de hectáreas (12% costa, 28% sierra y 60% selva) de las cuales 7'600,000 (6%) tienen aptitud para cultivos agrícolas, 17'000,000 (13%) corresponden a tierras con aptitud para pastos y 48'700,000 son tierras con aptitud forestal (38%). El resto comprende a tierras de protección.

El Perú cuenta con importantes recursos hídricos, distribuidos en 159 unidades hidrográficas en tres grandes vertientes: Vertiente del Pacífico con 62 unidades hidrográficas, vertiente del Atlántico con 84 y el lago Titicaca con 13. Posee alrededor de 12,200 lagunas en la sierra, más de 1,007 ríos con una disponibilidad media de 2'046,287 m³ concentrados principalmente en la vertiente amazónica (ver Figura 8).

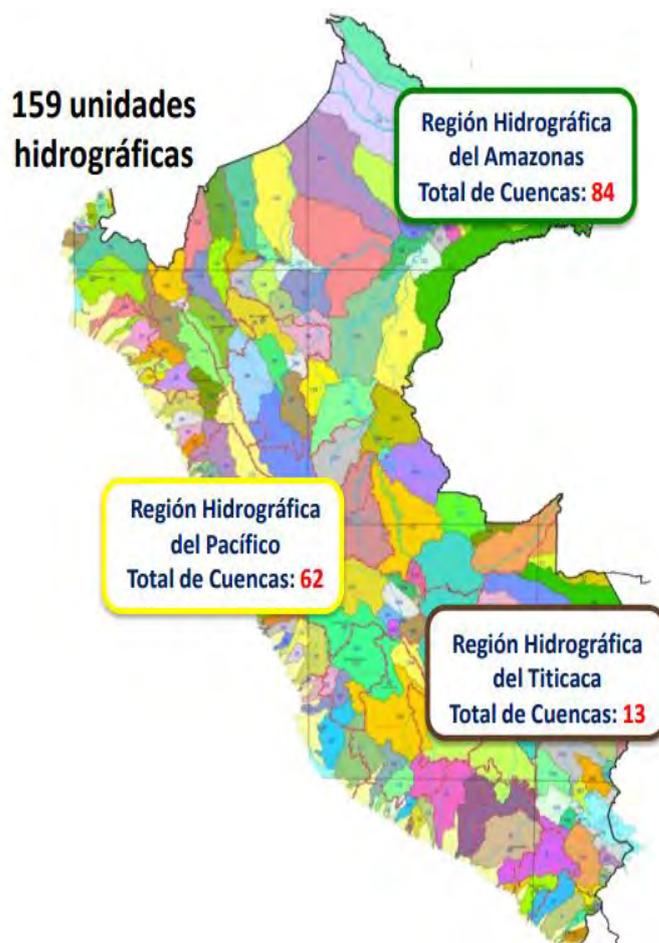


Figura 8. Unidades hidrográficas del Perú
Tomado de *Política y Estrategia Nacional de Recursos Hídricos*. Recuperado de http://www.ana.gob.pe/media/527865/pol%C3%ADtica%20y%20estrategia%20nacional_.pdf

El sector con mayor PBI es el minero, que es estable en cuanto a capacidad productiva, pero que depende más de los precios. En ese sentido, el Perú se ha caracterizado desde hace décadas por ser un país minero o exportador de materias primas, siendo las exportaciones de cobre las más importantes. Estas en 2016 crecieron en 38.54% (*Andina*, 2018), y tiene como principales destinos a China, Japón y Corea del Sur. El crecimiento del sector se da principalmente por el incremento del precio de los minerales a nivel mundial, aunque en 2016 los precios alcanzaron sus niveles más bajos (ver Figura 9). En conclusión en esta figura se muestra el incremento del precio de los minerales para los siguientes años, esto será una fuente importante para poder financiar proyectos dentro de la región ya que el Canon minero se incrementará.



Figura 9. Evolución de los precios del cobre (2016). Tomado de *Investing.com*. Recuperado de <https://es.investing.com/commodities/copper-streaming-chart>.

Otro de los sectores cuya competitividad ha sido favorable en los últimos años ha sido la acuicultura. Según la Asociación de Exportadores (*Gestión*, 2018), las exportaciones peruanas de truchas se han incrementado en 26.4%. El país que más trucha importa desde el Perú es Estados Unidos con un total FOB de \$ 10'672,000, seguido de Canadá \$ 5'280,000, Japón \$ 3'704,000, Rusia \$ 2'172,000. Mientras que en Perú, solo son tres las empresas que exportan dicho producto, entre ellas, la más importante es Peruvian Andean Trout S.A.C. con más de \$ 16'000,000.

La trucha se encuentra en el tercer lugar de productos acuícolas que se exportan al mercado internacional, siendo superado ampliamente por los langostinos y las conchas de abanico cuyos FOB oscilan aproximadamente entre los \$ 201'000,000 y los \$ 50'000,000 respectivamente. Las regiones donde más se produce la trucha son Puno, Junín, Huancavelica y Ayacucho.

El desarrollo de la agricultura y el turismo depende principalmente de la mano de obra disponible con la que cuenta la región. Según el INEI (2016) se proyecta que la población en edad para trabajar está incrementando progresivamente hasta alcanzar el pico máximo en el

año 2025, con un 63% de la población del Perú. Un punto clave para poder capitalizar esta ventaja demográfica que recibe el nombre de “Bono demográfico”, es que la población en edad para trabajar tenga herramientas que permitan desarrollar las actividades de los sectores como agricultura y turismo. Para ello, un punto muy importante es el acceso a la información globalizada, acceso a Internet, ya que esto genera flujo de información, permitiendo así a las personas, comunicarse con el resto del mundo a fin de generar nuevas ideas de negocio.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Según Vela y Gonzales (2011) las condiciones de la demanda para el Perú dependen de dos factores (a) interno; y (b) externo. En el interno se observa un crecimiento lento en el mercado mayorista de apenas 0.3%. El externo que es el mercado internacional es un sector que se muestra con mayor dinamismo y con un crecimiento de 29.2% en las exportaciones. Existe en la actualidad una tendencia creciente hacia el consumo de productos orgánicos que tiene gran potencial de desarrollo en la región, y que implica un incremento de la demanda. Así mismo, el consumo de los productos pesqueros viene siendo impulsado por el Ministerio de la Producción, con el programa nacional “A comer pescado” que ha logrado que el consumo per cápita de productos pesqueros, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) pase de 12.6 Kg en el 2011 a 16.2 Kg en el 2015 (Programa nacional A Comer Pescado, 2016)

En el mundo existen más de 815'000,000 de personas en estado de desnutrición de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2017). Esta cifra se incrementa año a año y el principal problema se debe a que no existen tierras adecuadas para el cultivo debido a las conflictos y a los diversos cambios climáticos. Así mismo el problema del agua para el riego en el mundo es cada vez más alarmante, por lo que la importación de productos es cada vez más necesaria. El problema actual, es que la capacidad de producción y distribución de los productos es aún insuficiente, ya que no se exporta todo lo que se produce y no se distribuye

todo lo que se exporta, creando vacíos en la cadena de valor de los clientes finales. Estos vacíos se deben principalmente a los elevados estándares de calidad a los que están sujetos varios países a los que se exporta, mientras que en el Perú los estándares son bajos. Ante esta problemática, un sector que ha venido creciendo rápidamente en los últimos años es el de los productos transgénicos, aunque hay aspectos cuestionables sobre su uso, ya que podrían atender contra la salud. Al ser esta una opción no tan viable para la mayoría de personas se viene desarrollando el mercado de los productos 100% orgánicos.

En los últimos años se ha incrementado el consumo de alimentos orgánicos a nivel mundial. En el Perú esta tendencia también se ha notado sobre todo porque en 2017, su consumo llegó a crecer 17% respecto a 2016 (*Gestión*, 2017). Así mismo, se espera que los productos que tengan mayor demanda en este rubro sean las papas nativas, naranjas, frutas y hortalizas.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Perú ofrece un adecuado clima para los negocios, sin embargo, en los últimos años, el nivel de corrupción, informalidad y la poca o casi nula presencia del gobierno central en las regiones ha hecho que los inversionistas tomen mayores precauciones antes de invertir en el país. A ello se suma el clima económico mundial un tanto incierto debido a los conflictos bélicos en medio oriente.

Según un estudio realizado por Consejo Nacional de Competitividad (2013), en el Perú existen 41 clústeres, lo que significaría un obstáculo para el acceso de nuevos competidores al mercado nacional.

En la Constitución Política de 1979, el Estado estimula y reglamenta la iniciativa privada con la finalidad de armonizar su ejercicio con el interés social, además de asumir un rol de Estado empresario e intervencionista en la vida económica a causa de la necesidad nacional, manteniendo las prohibiciones de los monopolios, oligopolios, acaparamientos y

acuerdos concertados en la actividad industrial y mercantil. Sin embargo, en la actual Constitución de 1993, el Estado protege e impulsa la correcta competitividad en el mercado y ejerce un intervencionismo adecuado, como regulador, a diferencia de la anterior donde se hace mención a derechos, libertades y garantías, pero carece de un modelo económico que sostenga adecuadamente el régimen político y el desarrollo económico.

Dentro de los principales sectores económicos que tiene el Perú se encuentran la minería, la pesca, la agricultura, la ganadería y el turismo. El competidor más importante en el sector minero es Chile, y, si bien, Perú es el primer productor mundial de plata y zinc, existen otros minerales en el que nuestro país no se ubica en el top de exportadores. En el sector turismo, el Perú es el primer país considerado como “mejor destino culinario” nominado así por la reconocida revista *World Travel Awards*.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), las ciudades más visitadas durante el 2016 fueron Nazca, Arequipa, Puno y Huaraz. Situación que debe incrementarse en los siguientes años, para lo que es necesario desarrollar mayor infraestructura aeroportuaria, con el fin de captar mayor número de turistas y disminuir, al mismo tiempo, el tráfico del actual aeropuerto de Lima (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

La alta demanda de productos orgánicos hace que los consumidores sean exigentes con los estándares mínimos que debería tener cada uno de los productos. Estos estándares dan lugar a una alta competencia interna del sector agrícola, porque el Estado en su rol de promotor de la libre competencia debe impulsar que las empresas cuenten con estándares ISO y que los productos adquieran un valor por encima del mercado. En ese sentido, también se debe apostar por la diversificación de estos productos, para lo cual hay que promover la investigación e innovación.

3.2.5. Influencia del análisis en Ancash

La región Ancash se ve favorecida especialmente para desarrollar tres grandes sectores económicos: la agroindustria, la acuicultura y el turismo. El punto que requiere de mayor esfuerzo es en la agroindustria, pues la población del mundo demanda productos saludables con altos estándares de calidad. En cuanto al turismo, la región Ancash es muy competitiva ya que su capital, la ciudad de Huaraz, ha conseguido ubicarse como uno de los lugares más visitados, debido a su riqueza histórica y cultural, que desde luego, son parte de su ventaja competitiva.

3.3. Análisis del entorno PESTE

Este análisis sirve para evaluar las fuerzas externas de la región: Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P); Fuerzas económicas y financieras (E); Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S); Fuerzas tecnológicas y científicas (T); y Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Actualmente, el concepto de gobernabilidad es neutral y significa “ejercicio de autoridad, control o más ampliamente: gobierno” (Velit, 1994). El término gobierno está íntimamente asociado a gobernabilidad, el mismo que puede definirse como dirección y control político ejercidos sobre las acciones de los ciudadanos o habitantes de comunidades, sociedades y estados.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2017), indicó que para el año 2018 el presupuesto total destinado a la región Ancash asciende a S/. 54 933 432 soles, dinero que promoverá proyectos acorde con las nuevas tecnologías que se requieren en la región. Entre estos proyectos, por ejemplo, está el potenciar los canales de irrigación, que juegan un rol importante y vital respecto a la exportación de insumos agrícolas siendo el arándano uno de los principales productos de bandera peruana ancashina.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El clima de paz social que vive el país desde principios del siglo XXI ha atraído a grandes inversionistas y entidades financieras, que han contribuido con un importante dinamismo económico el cual ha permitido el acceso a créditos, préstamos y financiamiento para los peruanos. Aunque la desaceleración de la economía mantiene en alerta a la población, la forma de administrar la economía doméstica ha cambiado, y se ha generado confianza en las instituciones financieras.

En la búsqueda del fortalecimiento del comercio internacional, el Perú busca concesionar ocho puertos que se encuentren cerca de las zonas exportadoras. Estas concesiones no solo buscan que los puertos tengan una administración privada, sino que se pueda invertir en la mejora de la infraestructura. Actualmente existen tres iniciativas para modernizar terminales portuarios: en Salaverry, Chimbote e Ilo (*Gestión*, 2016).

Actualmente, según informa la Asociación Peruana de Agentes Marítimos (2017), la empresa Micheport, de capitales brasileros, ha presentado una iniciativa para el puerto de Chimbote por un plazo de 30 años. El proyecto incluye la construcción de una nueva infraestructura, equipamiento e implementación de servicios para el atraque de naves de gran calado y servicios para almacenamiento de contenedores.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En los últimos cuarenta años se inició un proceso de cambios en el Perú, pero este fenómeno adquirió una acelerada dinámica en los años 90, tras los difíciles años de la década anterior a consecuencia del terrorismo y la espiral inflacionaria a la que el país ingresó. La casi eliminación del terrorismo en los años 90, la recuperación de la institucionalidad durante el gobierno de transición, el fortalecimiento de la economía traducido en la disminución de la pobreza, la promoción potente del sector turismo, así como el de la agroexportación, son algunos de los cambios positivos de los últimos 20 años.

Hoy en día se vive en la era del viaje, más de mil millones de turistas cruzan las fronteras cada año, según la Organización Mundial de Turismo (2016), siendo uno de los sectores económicos más dinámicos e importantes a nivel global. Para el 2030 se estima que llegarán a ser 1800 millones de turistas quienes viajan por el mundo. Esta tendencia explora no solo la dinámica del turismo experimental, sino también el cultural y/o vivencial. El turista desea conocer de cerca la cultura y manera de vivir de los lugares que visita.

El Perú no es ajeno a este crecimiento. De 828 mil turistas en el 2000, pasó a 3 millones 200 mil visitantes en el 2014. Una alianza turística con los más de cinco mil años de cultura del país, resulta una excelente oportunidad para desarrollar el turismo como pilar del crecimiento del país.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (2016), el turismo aporta el 3.9% del PBI del país y registra un crecimiento promedio anual de 7.4% desde el 2011. Los principales mercados emisores provienen de Chile y Estados Unidos (44%), según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ (2015). Asimismo, entre otros datos, indica que el 47% de los visitantes norteamericanos busca deportes extremos y de aventura, el 60% de los turistas extranjeros son hombres, y la principal razón de su visita es conocer Machu Picchu, el turista tiene una estadía promedio de diez noches y un gasto de \$ 992, el turismo rural comunitario tuvo 135 mil visitantes extranjeros el 2016 y un estimado de 175 mil el 2017. El turismo interno creció 46% durante el período 2004 – 2015, con un gasto promedio en 2015 de 360 soles, y una estadía promedio de seis noches. Para el 2025, MINCETUR, estima que los turistas internacionales lleguen a un promedio de 8 millones.

Muchos factores vienen incidiendo en el cambio de hábitos de consumo de las personas. Ahora son más exigentes respecto a lo que recibe, busca mejorar su calidad de vida siendo más exigente en la calidad y ética de sus proveedores, esto hace que la demanda de

productos libres de agroquímicos y pesticidas crezca. El Perú posee condiciones favorables de temperatura, humedad y luz solar, características que, junto con su historia y costumbres ancestrales hacen del país un competidor en la demanda global. Además es uno de los diez países con mayor proporción de áreas destinadas a cultivos orgánicos. El 2016, exportó \$ 380 millones de dólares, con una tasa crecimiento promedio de 19% desde los últimos 5 años. La mayor demanda proviene de Estados Unidos (\$ 133 millones), Holanda (\$ 92 millones), Alemania, Bélgica e Italia (\$ 86 millones), de acuerdo con PROMPERÚ (2017).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el Perú las actividades de investigación y desarrollo (I+D) se realizan principalmente en las universidades públicas, privadas y en los centros de investigación. El sector privado tiene una escasa participación aunque buen potencial en dicho ámbito. Hasta los años 70, la I+D en el Perú tenía indicadores competitivos entre los países de América Latina, aunque no exclusivamente en los campos de la agricultura, medicina, biología y geofísica. En los últimos 30 años, la institucionalidad de la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) se ha deteriorado seriamente, tanto por las políticas explícitas (especialmente en la década de los 90) como por las implícitas (desde la década de los 70) que desalentaron el trabajo científico y disgregaron a los grupos de investigadores antes existentes dentro de universidades y centros de investigación.

Según el Consorcio de Investigación Económica y Social - CIES (2009), el puerto de Chimbote ocupa los últimos lugares a nivel nacional, por debajo de Paita, Ilo, Salaverry y Matarani, en los indicadores de medición de calidad de puertos. Sin embargo, por su ubicación estratégica y potencial, se encuentra entre los tres primeros puertos que el gobierno central busca privatizar.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Ministerio del Ambiente (MINAM), tiene como misión promover la sostenibilidad ambiental del país, conservando, protegiendo, recuperando y asegurando las condiciones ambientales, los ecosistemas y los recursos naturales. Su visión está orientada a que las personas vivan en ambientes sanos y saludables. Así mismo, en el Perú se han asentado una serie de organizaciones no gubernamentales que cumplen un rol importante y activo en situaciones relacionadas con el cuidado del medio ambiente. Entre ellas destaca la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA).

El Ministerio del Ambiente (2018), indicó que el Perú posee peculiares características climáticas debido a su extensión y relieve topográfico. Parte de esta variedad de extensión se presenta en Ancash, no obstante, es una región en riesgo ante el cambio climático. Según los estudios, Recuay es la localidad con más riesgo a eventos hidrometeorológicos.

Por su parte, el Gobierno Regional de Ancash (2016), indicó que para el 2030 se proyecta un incremento de la temperatura de hasta 1.5 °C relativo al clima actual siendo los meses de junio, julio y agosto los de mayor variación. Esto conllevará a que haya escasas lluvias en la zona andina y costera perjudicando así el uso del suelo y los sectores minero y agrícola. Los recursos hídricos serán sensibles al cambio climático y se afectará la calidad, cantidad y oportunidad de acceso al agua, así como también las principales actividades agrarias, pesqueras y turísticas, sin dejar de mencionar que la infraestructura en carreteras y vías de acceso quedarían en desuso.

El Ministerio de Agricultura y Riego (2017), indicó que el control y vigilancia de las plagas debe ser constante luego de que Ancash sufra el paso de un fenómeno climatológico, pues estas tienen un impacto negativo en la agricultura y, por tanto, en la exportación de insumos. Por ello, es muy importante la sanidad agraria para poder manejar esta amenaza constante, sin contar que también repercute en la salud de la población. El Ministerio de

Salud (2013), recomendó tomar medidas preventivas ante los ataques de las plagas y que es de suma importancia fortalecer el equipamiento en los establecimientos de salud y la estrategia de atención.

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como resultado del análisis externo de las diversas fuerzas, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), como se muestra en la Tabla 11. Se ha considerado las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la región Ancash.

Tabla 11.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Total |
|---|----------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. Apoyo del gobierno central con presupuesto para obras de irrigación. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 2. Incremento de la demanda mundial de alimentos orgánicos. | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 3. Demanda mundial de tipos de deporte de aventura. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 4. Interés de inversión extranjera en el desarrollo portuario. | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 5. Alto tránsito de turistas extranjeros en el Perú. | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 6. Incremento de la demanda mundial de productos orgánicos peruanos. | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Subtotal | 0.61 | | 1.66 |
| Amenazas | | | |
| 1. Fenómenos climatológicos. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 2. Presencia de otras regiones con mayores atractivos turísticos. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 3. Presencia de puertos con mayor desarrollo. | 0.1 | 1 | 0.1 |
| 4. Propagación de plagas. | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 5. Barreras técnicas y arancelarias para acceder a mercado internacionales. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Subtotal | 0.39 | | 0.51 |
| Total | 1 | | 2.17 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 121), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

Valor 4. Responde muy bien 3. Responde bien 2. Responde promedio 1. Responde mal

3.5. Ancash y sus competidores

La región Ancash es considerada una zona comercial estratégica debido a su ubicación geográfica y el puerto de Chimbote es uno de los principales del Perú. La base productiva es diversificada, pues cuenta con una gran riqueza de recursos naturales, una zona minera de alta potencialidad aurífera y una alta disponibilidad de recursos hídricos con 17 ríos que la recorren, además la flora y fauna de la región favorece la explotación de actividades económicas.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Dentro del sector minero, la región Ancash tiene pocos proveedores que abarcan la cadena productiva de la extracción de minerales. Solo la empresa Antamina abarca casi la totalidad de los yacimientos disponibles de la región, lo que limita el poder de negociación del gobierno regional en cuanto al canon minero, pues depende de una sola empresa y de cómo sea el desempeño de esta en un determinado período (ver Figura 10).

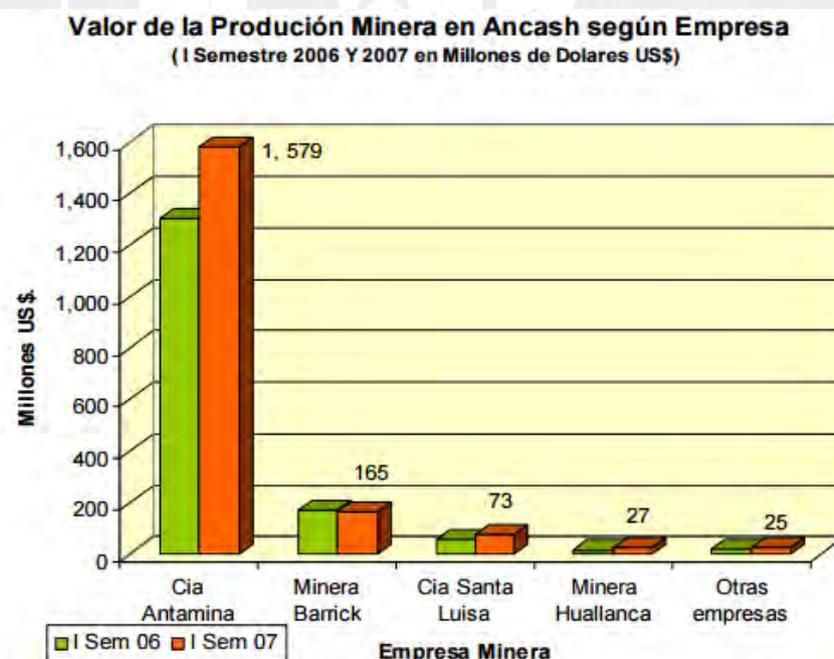


Figura 10. Valor de la producción minera en Ancash.

Tomado de *Minería en Ancash: Vigilancia de las industrias extractivas*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7D09683CD41A787C05257D2E006D9980/\\$FILE/Minería_en_Ancash.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7D09683CD41A787C05257D2E006D9980/$FILE/Minería_en_Ancash.pdf)

El sector acuícola de Ancash, posee gran cantidad de proveedores pequeños que, sobre todo, se caracterizan por ser pymes (Banco Central de Reserva del Perú, 2016). La mayoría de actividades acuícolas son realizadas por los pobladores, quienes en su mayoría son informales, lo que les resta posibilidad de obtener mejores precios o certificaciones de calidad para poder ofrecer sus productos a otros segmentos del mercado. Así mismo, en la región existen grandes empresas pesqueras que ingresan paulatinamente a este nicho de mercado, aunque actualmente, su poder de negociación sea mínimo, pero con la incursión de las grandes empresas se podría formar un gran clúster que favorezca el desarrollo de este sector de la región.

El gobierno nacional está impulsando el desarrollo sostenido de esta actividad (MINAGRI, 2017) a través de programas, financiamientos, mejorando infraestructura y otorgando licencias (ver Figura 11). El programa Sierra Exportadora promovió exportaciones de 38 millones de dólares entre los años 2011 y 2015. El programa Agroideas del Ministerio de Agricultura aprobó en la región ocho planes de negocio, beneficiando a 451 productores agropecuarios, significando una inversión total de 4.03 millones de soles. En solo cinco años el número de créditos de Agrobanco creció 844% llegando a otorgarse 61.8 millones de soles. Se han ejecutado proyectos de irrigación en Huaraz, Pallasca, Yungay y Ocros, irrigando 4,723 hectáreas y beneficiando a 4,655 familias. Se entregaron licencias para incorporar más de 68000 unidades agrícolas con uso de agua garantizada. Y se controlaron plagas que afectaban a los sembríos, beneficiando a más de 34,000 agricultores.

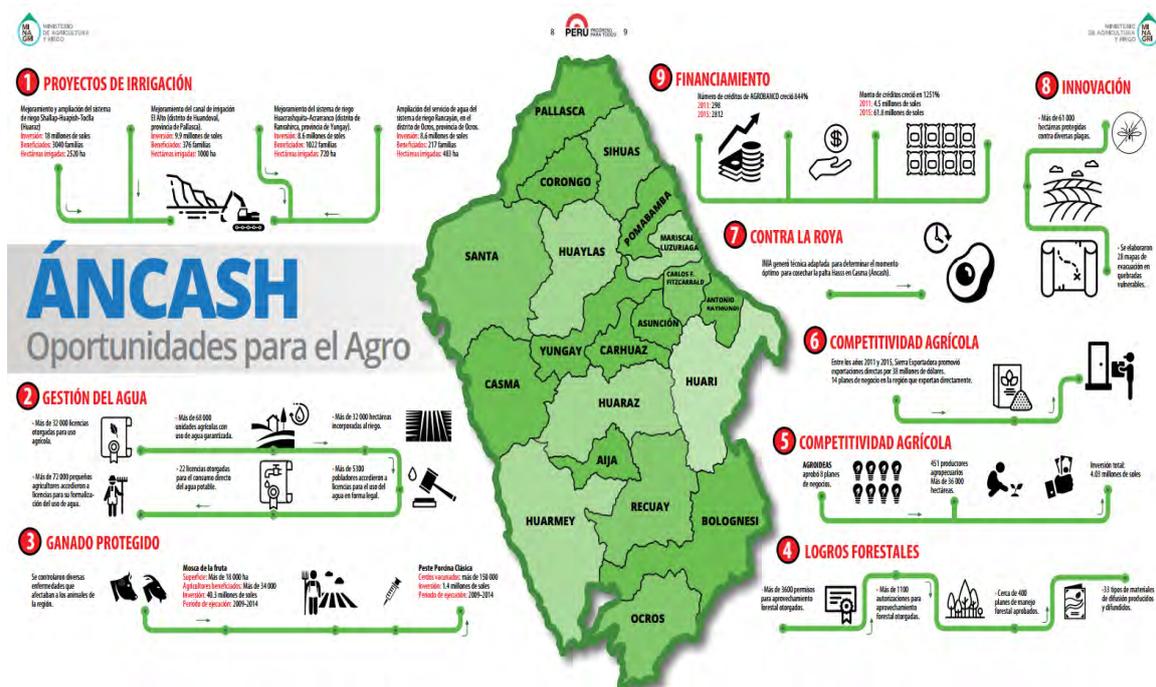


Figura 11. Oportunidades para el agro en Ancash
Tomado de *Ancash: Desarrollo agrícola en marcha*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/ancash.pdf>

Uno de los proveedores para las actividades económicas que se realizan en Ancash, son las propias personas, por ello es importante atender el sector educación. Ancash, a pesar de tener un ingreso alto por el canon minero, aún tiene limitaciones respecto al acceso a la educación ya que esta llega de forma tardía. Según el Ministerio de Educación (2016), de los niños de 3 a 5 años solo el 64.5% accede a educación pública, y es más bien de 6 a 11 años donde el porcentaje mejora: 98.5%. Esto en su mayoría se debe a la poca infraestructura y al número reducido de docentes para niños de 3 a 5 años. La educación es el primer paso para contar con un desarrollo industrial, turístico y exportador de los productos agrícolas.

Respecto al desarrollo industrial, Ancash cuenta con una buena infraestructura: tiene dos parques industriales que son los principales proveedores para el desarrollo, pero su poder de negociación es bajo ya que pertenecen al Estado.

Los proveedores de financiamiento en Ancash son los bancos y las cajas municipales. Según la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (2015), en la región Ancash se colocaron créditos por un total de 3,058 millones de soles, esto comparado, por ejemplo, con

Arequipa, que es de 8,742 millones de soles, representa la tercera parte. Dentro de los créditos, la categoría que más resalta es la de los créditos empresariales. Cerca del 62% de los créditos se brindaron a la micro, pequeña, mediana y gran empresa, mientras que cerca del 90% de los créditos están concentrados entre Chimbote y Huaraz (ver Figuras 12 y 13).



Figura 12. Créditos colocados en las regiones.
Tomado de *Ancash: Sumario regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf

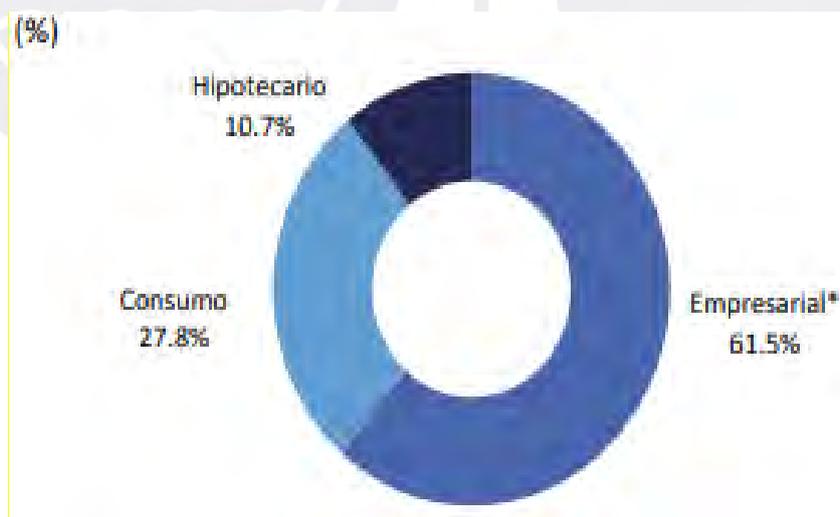


Figura 13. Cartera por crédito de destino.
Tomado de *Ancash: Sumario regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores de productos mineros es alto ya que, además de existir otros competidores tanto nacionales como extranjeros que pueden atender su demanda, los precios de los minerales son *commodities*, lo que significa que son determinados diariamente en la bolsa de valores de Londres sin importar las capacidades operativas, logísticas y comerciales de las empresas mineras.

El poder de los compradores de productos agrícolas es alto en productos tradicionales ya que tienen gran disponibilidad de países que pueden ofrecer los mismos productos a un menor precio, debido a las economías de escala y tecnificación de sus procesos. El poder de los compradores de productos no tradicionales es moderadamente alto, ya que muchos de los productos con lo que cuenta Ancash pueden ser cultivados gracias a las condiciones del clima, tipo de tierra y temperaturas que presenta, características que no son fácilmente encontradas o reproducidas en otras regiones o partes del mundo.

El poder de los compradores de productos pesqueros va a depender del tipo de producto. En el caso de la harina de pescado el poder es alto ya que el producto es un *commodity*, y la región no puede programar su producción ya que está condicionada por las vedas que impone el Ministerio de la Producción.

El poder de los compradores en el sector turismo es alto, ya que a nivel del Perú existen regiones que tienen mejor desarrollada su industria turística en comparación con Ancash, como por ejemplo Cuzco, principal punto turístico del Perú, conocido a nivel mundial.

Todo esto está relacionado con los niveles de educación de la región, ya que un mejor acceso a ella podría hacer que Ancash se diferencie de las otras regiones. En ese objetivo se debería trabajar en políticas compartidas entre gobiernos nacional y regional que permitan el

acceso a institutos especializados, no obstante que, en este sector el poder de negociación es bajo ya que se requiere de mucha inversión e infraestructura.

En el aspecto financiero, todavía las empresas pequeñas tienen un mayor costo a diferencia de las grandes. Esto se debe al elevado riesgo que representan ya que no tienen un patrimonio que las respalde. Según el Ministerio de la Producción (2015), el 62% de los créditos está relacionado con las grandes, medianas y pequeñas empresas. Entre ellas tienen mayor participación las primeras, como se puede deducir a partir de los volúmenes de créditos brindados a la industria del acero y la minería. Esto denota un bajo poder de negociación de las pequeñas empresas como pequeños pescadores o agricultores.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Ancash tiene una gran amenaza en la región Amazonas si tomamos en cuenta el rubro del turismo. Amazonas está ubicada al norte del Perú, cuenta con un agradable clima y microclimas parecidos a los de Ancash, densos bosques nubosos, ruinas arqueológicas y hermosos paisajes naturales. Se ubica a similar distancia que Ancash en vuelos desde la capital. Entre los principales lugares que ofrece están los restos arqueológicos de Kuelap, las cataratas Gocta y Yumbilla, las cavernas de Quiocta, museos y el Parque Nacional Ichigkat. Por todas esas características se le puede considerar como una amenaza alta. En ese sentido, Ancash deberá impulsar y desarrollar atractivos competentes junto con aliados estratégicos.

En cuanto a la agricultura, los principales productos que produce Ancash como mangos, espárragos, alcachofas y palta, no son fácilmente sustituibles y poseen una alta demanda mundial, en crecimiento, que valora los atributos de dichos productos. Por ello se considera una amenaza media, y más bien, incentivar su producción y exportación ayudará al crecimiento y desarrollo de la región.

Ancash es el principal productor de harina de pescado y conchas de abanico en el Perú. Posee las condiciones para seguir desarrollándose en este rubro, por ello la amenaza de

un sustituto en este sector es baja. En el caso del desarrollo de granjas de truchas tiene en otros productos alimenticios como el atún, un sustituto, por eso debe trabajar en encontrar nichos de mercado en Perú y el mundo, que valoren los atributos y bondades que este producto brinda.

Uno de los pilares sobre el cual se sostiene el desarrollo de regiones como La Libertad o Arequipa, es el acceso al financiamiento que tienen sus empresas. Esto es vital si se quiere tener un desarrollo industrial tanto para el sector turístico como para la agroindustria. Según la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (2015), las regiones antes mencionadas triplican los créditos otorgados a sus empresas locales, respecto a lo que Ancash puede otorgar. Esto determina, desde luego, un mayor o menor desarrollo de las empresas locales, es por ello que tanto La Libertad como Arequipa puede ser ejemplos que sirvan de inspiración para obtener mayores niveles de financiamiento.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La región Ancash posee características geográficas similares a otras regiones del Perú, por tanto existe una latente amenaza de nuevos entrantes, es decir, regiones que lograrían impulsar, promover y relanzar actividades y/o productos similares a los que la región Ancash explotaría. La Libertad con 25,256 km² es una de las regiones con aspectos comunes a Ancash, ya que ambas poseen territorios en costa y sierra, climas similares y salida al mar, excelente acceso si a exportar se refiere. Sin embargo, la región de Ancash posee mayores atributos que podría aún explotar, por lo que debe establecer altas barreras de entrada. Según Porter (2017) estas barreras deben considerar economías de escala, diferenciación del producto, altas inversiones de capital, ventajas en los costos y acceso a los canales de distribución y políticas de los países.

Ancash se proyecta a ser una región destacable entre las demás, si aprovecha sus 35,256 km² de territorio, para ofrecer a los turistas y visitantes experiencias inolvidables. Por

otro lado, debe colocar a la acuicultura entre sus principales actividades y como la que mayores ingresos representan para la región, para lograr así duplicar el FOB en exportaciones y en producción de trucha, sin olvidar la debida regulación y claves patentes para determinar la durabilidad del campo de la comercialización.

La exportación de productos no tradicionales aún se encuentra en un porcentaje menor en comparación con la exportación de los tradicionales, por tanto Ancash deberá implementar barreras de ingreso a nuevos entrantes impulsando los productos que tengan un valor agregado y se conviertan en pieza clave y fuerte para sostener la economía de la región.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores mineros es alta, ya que las compañías compiten por el acceso a reservas disponibles, mantener personal calificado, infraestructura y cadenas de suministros para nuevos proyectos. Aun así, el sector se mantiene lucrativo debido al alto potencial de rentabilidad. Las regiones con las que compite Ancash son Cuzco, Apurímac y Arequipa. En el sector agrícola la rivalidad también es alta, pues las regiones compiten por la asignación de presupuesto por parte del gobierno central para proyectos de infraestructura e irrigación. Los productores son relativamente homogéneos, así como su tecnificación. Las regiones rivales que tienen similares productos cultivados y exportados son Cuzco y La Libertad. En el sector turismo, la rivalidad es moderada, ya que no todas las regiones tienen desarrollada su industria turística.

3.6. Ancash y sus referentes

Ancash cuenta con un rico patrimonio histórico y natural, entre los que destacan sus nevados y su pasado cultural. La actividad agropecuaria de Ancash representó en el 2011 el 2.6% del Valor Agregado Bruto (VAB) agropecuario nacional. En la costa destacan cultivos vinculados en su mayoría a la agroindustria. El sector minero destaca por ser polimetálico (cobre, oro, plata y molibdeno) y por su importante contribución al VAB departamental

(22.9%) y al VAB del sector a nivel nacional (13.9%). La industria pesquera produce principalmente harina y aceite y, en menor escala, conservas de pescado. Dentro del Perú, las regiones que son referentes para Ancash, son principalmente La libertad y Cuzco. Ambas regiones poseen altos índices de VAB con relación a la actividad turística. Esto se debe, principalmente, a que las regiones han sabido aprovechar su pasado histórico, sus culturas ancestrales para así dar una identidad a sus pobladores, lo que resalta a la hora de destacar una ventaja competitiva. Otro rol clave se debe a que el acceso al financiamiento es más fácil en las dos regiones de referencia, debido a que el entorno donde se desarrollan las empresas, es más estable, formal y con más oportunidades para que los bancos puedan fomentar el uso de los instrumentos financieros.

Otro de los factores claves del éxito de La Libertad es la sostenibilidad del medio ambiente, ya que según el Sistema Nacional de Información Ambiental - SINIA (2015), se promueven foros en los que se discuten y establecen objetivos claros respecto del cuidado del medio ambiente a través de actividades como reciclaje, manejo de residuos sólidos, etcétera. En ese sentido, un paso importante sería el comenzar a usar combustibles biodegradables para disminuir la contaminación. Así mismo, un punto a mejorar para toda la zona norte del país es la contaminación del mar. Al respecto, si se pudiese superar la barrera de este punto se podría impulsar el turismo aún mucho más en playas de Ica o Tumbes.

Dentro de las ciudades de referencia se han considerado aquellas que destacan en turismo de aventura como Zermatt en Suiza, ya que tiene nevados similares a Ancash. Así mismo se ha considerado a Yucatán ya que tiene vestigios históricos de los mayas como Chichen Itza, y en el callejón de Huaylas existen muchos restos históricos de la cultura Chavín.

3.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)

La Tabla 12 muestra la MPC que describe la competitividad de la industria entre regiones similares a la región Ancash. La Tabla 13 muestra la MPR y sitúa a la región con otros competidores de referencia mundial con capacidades similares.

Tabla 12.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

| Nº | Factores clave de éxito | Ancash | | La Libertad | | Cuzco | | |
|----|-----------------------------------|--------|-------|-------------|-------|-------|-------|------|
| | | Peso | Valor | Pond | Valor | Pond | Valor | Pond |
| 1 | Recursos naturales | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 |
| 2 | Turismo | 0.12 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 |
| 3 | Desarrollo industrial | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 |
| 4 | Variedad de climas | 0.08 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 |
| 5 | Acceso a la educación | 0.15 | 1 | 0.15 | 2 | 0.3 | 3 | 0.45 |
| 6 | Acceso a financiamiento | 0.15 | 2 | 0.3 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 |
| 7 | Sostenibilidad del medio ambiente | 0.08 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 |
| 8 | Acceso al comercio exterior | 0.2 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 |
| | Total | 1 | | 2.17 | | 2.43 | | 3.04 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 131), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor

Tabla 13.

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

| Nº | Factores clave de éxito | Ancash | | Yucatán | | Zermatt | | |
|----|-----------------------------------|--------|-------|---------|-------|---------|-------|------|
| | | Peso | Valor | Pond | Valor | Pond | Valor | Pond |
| 1 | Recursos naturales | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 |
| 2 | Turismo | 0.12 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 3 | Desarrollo industrial | 0.10 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| 4 | Variedad de climas | 0.08 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 |
| 5 | Acceso a la educación | 0.15 | 1 | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 |
| 6 | Acceso a financiamiento | 0.15 | 2 | 0.3 | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 |
| 7 | Sostenibilidad del medio ambiente | 0.08 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| 8 | Acceso al comercio exterior | 0.20 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 4 | 0.8 |
| | Total | 1.00 | | 2.17 | | 3.35 | | 3.59 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 132), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor

3.8. Conclusiones

La evaluación externa ha permitido identificar el contexto y los intereses de desarrollo del país y del mundo, así mismo, cuáles son las oportunidades que la región Ancash podría aprovechar y cuáles las amenazas con las que tendrá que lidiar. Esta evaluación también ha permitido identificar los factores claves de éxito que la región posee para aprovechar las oportunidades en comparación con otras ciudades del país —La Libertad, Cusco— y de otros países —Bogotá y Tarapacá—. Ambos análisis servirán de insumo para la elaboración de estrategias que busquen aprovechar las oportunidades y controlar los riesgos.

Los factores claves de éxito con mayor ponderación son: los recursos naturales que ya vienen siendo explotados por la minería, pero que no asegura del todo la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente; la variedad de climas y abundante recurso hídrico para desarrollar la agricultura y la acuicultura; finalmente, la riqueza histórica y cultural con sus atractivos turísticos y gastronómicos.

Sin embargo, la falta de acceso a la educación técnica, el acceso a financiamiento y las pocas posibilidades de competir en el comercio exterior, genera que de manera comparativa estemos por debajo de otras regiones con factores claves de éxito similares. Es decir, todavía no estemos preparados para aprovechar estas oportunidades y, en consecuencia, tomar posicionamiento en el mercado.

Capítulo IV: Evaluación interna

4.1. Análisis interno - AMOFHIT

Para que una estrategia tenga éxito, debe realizarse sobre la base de una evaluación realista de los recursos y capacidades internas de la empresa, es decir debe evaluarse todos los factores internos de la región, tales como: (a) Administración y gerencia; (b) Marketing y ventas; (c) Operaciones productivas y de servicios; (d) Finanzas y contabilidad; (e) Recursos humanos y cultura; (f) Informática y comunicaciones; y (e) Tecnología, como anota D'Alessio (2016).

Un análisis interno proporciona los medios para identificar las fortalezas, las mismas que por ser características positivas se deben aprovechar y potenciar al máximo para alcanzar un nivel mayor; también permite identificar las debilidades que son aquellas que se deben superar para que, con el paso del tiempo, se conviertan en fortalezas y sean útiles para la formulación de estrategias.

El proceso de análisis interno considera los recursos de la empresa, en este caso de la región Ancash y todos sus recursos en los que destaca respecto de las otras regiones. En este capítulo se identifican los factores claves de éxito para el crecimiento de Ancash.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El gobernador regional es la máxima autoridad de su jurisdicción, representante legal y titular del pliego presupuestal del Gobierno Regional de Ancash. La Gerencia Regional de Administración (GRAD) se encarga de gestionar el potencial humano y los recursos tanto financieros y materiales como económicos para que la orientación del presupuesto se coordine con los demás órganos que ejercen funciones en la planificación, dirección, emisión de dictámenes y presentación de información oportuna a las instancias que requieran validar cómo se va invirtiendo el presupuesto, proponiendo mejoras metodológicas coordinadas con la gerencia regional y con las autoridades (ver Figura 14).

ORGANIGRAMA ANALÍTICO DEL GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH

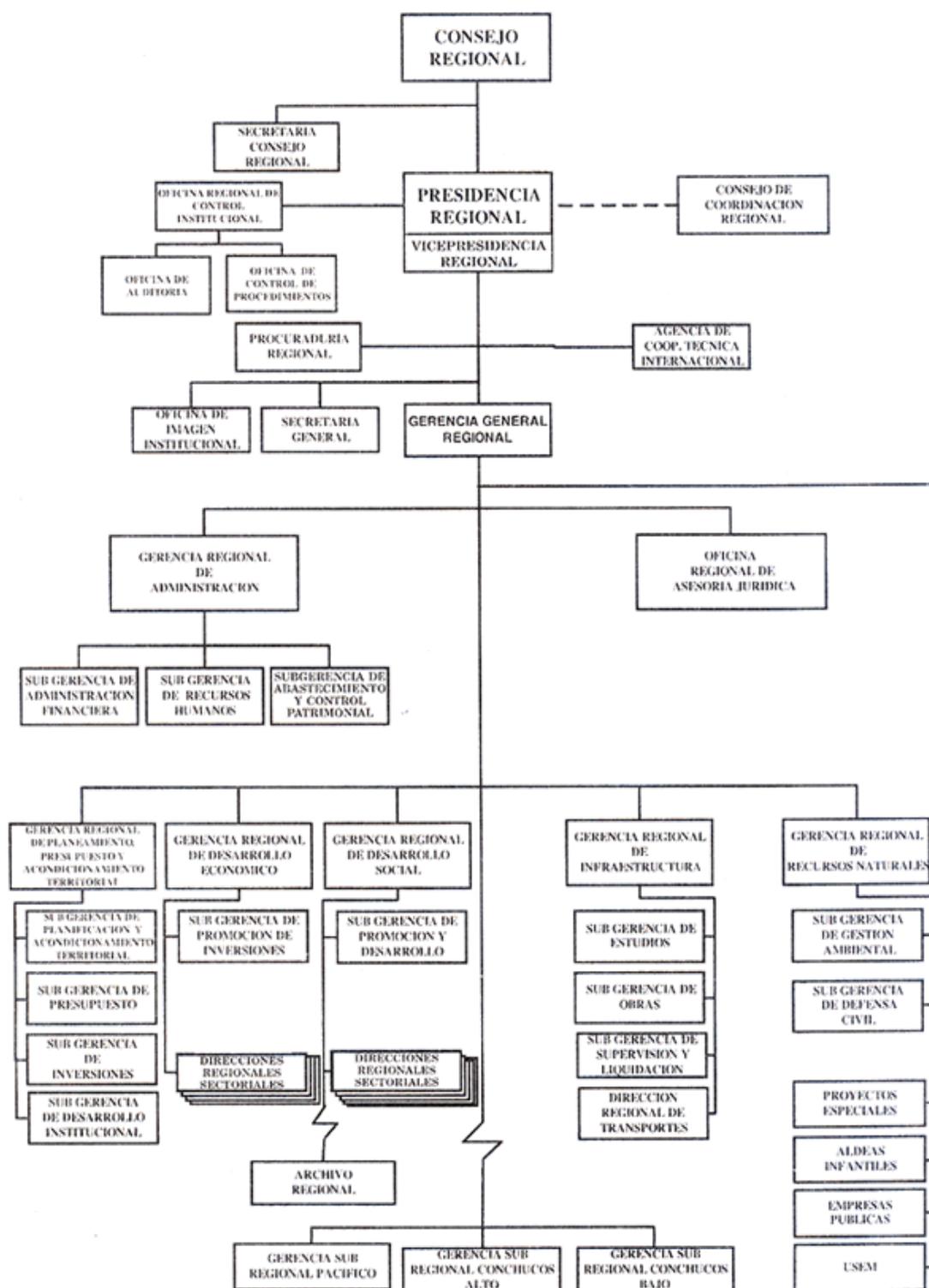


Figura 14. Organigrama del gobierno regional de Ancash.
Tomado de *Organigrama estructural del Gobierno Regional de Ancash*. Recuperado de http://www.regionancash.gob.pe/organigrama_pdf/ORGANIGRAMA-2017.pdf

El gobernador regional mantiene relaciones interinstitucionales con el Poder Ejecutivo, Poder Judicial, gobiernos regionales, universidades, colegios profesionales, centros de investigación y otras instituciones comprometidas con el desarrollo regional.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El departamento de Ancash, según información del INEI (2011), es la quinta economía del país, al contribuir con 3.3% al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional (ver Tabla 14). La importancia relativa de la región es mayor en el caso de algunos sectores como minería (13.9%), pesca (12.1%), electricidad y agua (4.8%), construcción (4.3%) y servicios gubernamentales (3.5%).

En la estructura productiva de Ancash predominan la minería, otros servicios y manufactura, que contribuyen de manera conjunta con el 54% en el VAB departamental. Según la Encuesta Nacional de Hogares (INEI, 2014), el 47.8% de la población empleada labora en el sector terciario, seguido del sector primario (37%) y el 15.2% restante en el sector secundario.

Tabla 14.

Ancash: Valor Agregado Bruto (VAB) 2014

| Actividades Estructura | % |
|---|--------|
| Total valor agregado bruto | 100.00 |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura | 3.30 |
| Pesca y acuicultura | 3.30 |
| Extracción de petróleo, gas y minerales | 55.00 |
| Manufactura | 9.20 |
| Construcción | 4.30 |
| Administración pública y defensa | 2.60 |
| Otras actividades | 22.30 |

Nota. Adaptado de *Producto Bruto Interno por departamentos (2014)*, por INEI. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>.

La región Ancash se mantiene como primer productor nacional de cobre con 147,284 Tm finas y continúa como líder en la producción nacional de zinc con 125,321 Tm. Le

antecede Arequipa con 25%, Cuzco con 15%, Moquegua con 8%, Tacna con 6.8% y Apurímac con 6.1%.

Respecto a la producción aurífera, Ancash está segunda con 3'721,368 gramos finos provenientes de la minera Barrick Misquichilca S. A., no obstante, minera Yanacocha produce 6'021,485 gramos y se ubica primera en el ámbito de las empresas mineras al 2015. Similares números tiene en la producción de plata: la región Ancash se ubica primera con un 20% del total, esto gracias al incremento registrado en Antamina donde la producción tuvo un crecimiento de 94% respecto al primer trimestre del 2017. De igual forma en la producción de plomo Ancash ocupa el primer lugar por el incremento sustancial de producción en Antamina con 142%.

Dentro de los mercados potenciales que tiene Ancash, se encuentra la agroindustria: mangos, espárragos, alcachofas, flores, cebollas y hortalizas (ver Tabla 15). Así también tiene un importante potencial en la pesca, por ejemplo en la venta de conchas de abanico, conservas de pescado, pescado congelado y particularmente harina de pescado que concentra la producción de más del 80% de la que se produce en el país. Su exportación tiene como destino especialmente China.

Tabla 15.

Producción agrícola de la región Ancash 2015 - 2016

| Principales productos agrícolas | 2015 (Tn) | 2016 (Tn) | 2015 (%) | 2016 (%) |
|---------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| Caña de azúcar | 87,493.6 | 95,888.6 | 50.462 | 56.525 |
| Papa | 37,290.9 | 26,458.8 | 21.507 | 15.597 |
| Alfalfa | 21,726.0 | 21,398.0 | 12.530 | 12.614 |
| Maíz choclo | 6,257.0 | 3,194.0 | 3.609 | 1.883 |
| Maíz amarillo duro | 4,511.0 | 7,518.0 | 2.602 | 4.432 |
| Palta | 4,069.6 | 3,234.5 | 2.347 | 1.907 |
| Espárrago | 1,485.0 | 1,380.0 | 0.856 | 0.813 |
| Otros | 10553.2 | 10567.4 | 6.087 | 6.229 |

Nota. Adaptado de *Producto Bruto Interno por departamentos*, por INEI. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>.

Como parte de las actividades que se desarrollan en la región Ancash se encuentra la acuicultura. La región realizó el poblamiento y repoblamiento de la mayor parte de los ríos y lagunas de la sierra de Ancash con siembras de trucha de 100,000 alevinos en un promedio anual. La trucha tiene muchas bondades como omega 3 y proteínas.

El consumo per cápita anual en kilogramos de productos hidrobiológicos de Ancash fue de 12 kilogramos aproximadamente (Programa Nacional A Comer Pescado, 2014), siendo el gasto mensual per cápita en productos cárnicos de S/. 8.2 al 2014 (Ministerio de la Producción, 2014).

La Dirección de Comercio Exterior y Turismo de Ancash cuenta con campañas para promocionar cuatro circuitos turísticos además de otros atractivos, con el fin de volverlos a posicionarla en el mercado turístico nacional e internacional (*Infotur Perú*, 2017).

Estos circuitos son el callejón de Huaylas, la cordillera Huayhuash, el callejón de Conchucos y el corredor del Pacífico. Las campañas buscan el fortalecimiento, formalización y acreditación de los actores turísticos de toda la gama de servicios como hoteles, restaurantes, agencias de viajes, transporte turístico, guías convencionales y de alta montaña, artesanos y productores, entre otros.

En el aspecto turístico Ancash resalta por su herencia cultural ya que cuenta con la hermosa vista de la cordillera Blanca donde destaca el nevado Huascarán, con cientos de lagunas y paisajes maravillosos. Así mismo se tiene la presencia de las fuentes termales de los Baños de Monterrey. En la zona costera se ubican atractivas playas y balnearios entre los que resaltan, Tortugas y Besique.

La región cuenta también con restos arqueológicos como el Templo de Chavín, el monumento arqueológico Chavín de Huántar además de otros atractivos como el Parque Nacional Huascarán. Así, Ancash recibe el 7% de los vacacionistas nacionales y al 3% de los turistas extranjeros.

La producción de arándano se ha incrementado considerablemente en los últimos años (Bolognesi Noticias, 2016). En 2014 exportó alrededor de 80 Tn y a fines de 2015, 300 Tn, con ventas registradas en China, España, Francia, Inglaterra, Holanda, Estados Unidos, Alemania, Tailandia, Emiratos Árabes, Singapur y Hong Kong.

Las provincias que tienen los principales centros de producción de este producto son Huarney y Huaylas con empresas como Intipa Foods, Exportadora Frutícola del Sur S. A. y Agrícola.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La región Ancash ha desarrollado obras de construcción de las segundas calzadas en los tramos Pativilca – Huarney, Casma – Huarney, Casma – Santa, ya concluidas, e incluyen también la vía de evitamiento de Virú, Casma y Huarney.

La facilidad de esta infraestructura vial se debe a los aportes del canon minero que dejan las empresas mineras Antamina y Barrick. Sin embargo, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015), a través del Registro Nacional de Carreteras (RENAC), indica que el 67% de la red vial departamental de Ancash aún se encuentra sin pavimentar. En la figura 15 se puede visualizar las redes viales de Ancash.



Figura 15. Inversión en red vial nacional de Ancash.
Tomado de *Ancash: Camino al desarrollo*. Recuperado de https://www.mtc.gov.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Ancash.pdf

En la región Ancash, los centros poblados que pertenecen a las provincias de Huaraz, Santa, Huaylas, Carhuaz, Casma, Yungay, Sihuas, Pomabamba, Aija, Mariscal Luzuriaga, Huarmey, Antonio Raimondi y Carlos Fitzcarrald, desde 2015 cuentan con agua potable. Anteriormente utilizaban el agua de regadío —de mala calidad—, no purificada, que sumada a la inadecuada disposición de excretas formaban un ciclo vicioso de infecciones de morbilidad infantil. En la Tabla 16, podemos ver la forma del consumo de agua potable en Ancash en el período que comprende 2015 a 2016.

Tabla 16.

Consumo de agua potable en la región Ancash 2015 - 2016

| Ancash: Consumo de agua potable, según categoría 2001-2015 (Metros cúbicos) | 2015 | | 2016 | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Feb. | Mar. | Feb. | Mar. |
| Doméstica | 1'356,084 | 1'348,502 | 1'412,313 | 1'373,505 |
| Comercial | 278,956 | 272,300 | 311,209 | 313,690 |
| Industrial | 16,169 | 20,811 | 23,896 | 21,165 |
| Estatal | 114,297 | 117,048 | 132,530 | 135,289 |
| Social | 45,037 | 44,505 | 40,869 | 41,890 |
| Total | 1'810,543 | 1'803,166 | 1'920,817 | 1'885,539 |

Nota. Adaptado de *Producto Bruto Interno por departamentos*, por INEI. (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>).

El terminal portuario de Chimbote se encuentra a 431 km de Lima y está bajo la administración de la Empresa Nacional de Puertos - ENAPU S. A. Tiene influencia principalmente en el departamento de Ancash. El principal producto que transita por dicho puerto es la harina de pescado y en mínima proporción, también transitan minerales. Cuenta con dos muelles de tipo espigón, cuatro amarraderos, una capacidad de almacenaje de 1844 Tm y un área de almacenaje al descubierto de 14758 m².

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2015), las políticas de inclusión financiera en la región Ancash se encuentran enfocadas en la promoción de acceso y uso responsable de servicios financieros integrales, como se puede ver en las Tablas 17 y 18.

Tabla 17.

Cifras de comercio exterior de la región Ancash 2015 - 2016

| Comercio exterior | 2015 | 2016 |
|-------------------|------------|------------|
| Exportaciones FOB | 165,164.16 | 510,061.58 |
| Importaciones CIF | 23,300.39 | 84,972.46 |

Nota. Adaptado de *Producto Bruto Interno por departamentos*, por INEI.
(<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>).

Tabla 18.

Indicadores financieros de la región Ancash 2015 - 2016

| Sector financiero | 2015 | 2016 |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| Créditos de la banca múltiple | 2,248,641.83 | 2,248,641.83 |
| Depósitos de la banca múltiple | 1,282,873.94 | 1,282,873.94 |

Nota. Adaptado de *Producto Bruto Interno por departamentos*, por INEI.
(<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>).

4.1.5. Recursos humanos (H)

El recurso humano viene a ser el insumo indispensable para el funcionamiento del ciclo operativo de la región y del logro de sus objetivos. Debido a su característica impredecible fue necesario realizar la recopilación y cruce de información que indique con un alto grado de certeza qué tipo de factor humano estará involucrado en el desarrollo de este plan estratégico.

El INEI (2015) indica que la población en Ancash es de 1'148,634, sin embargo, la población que está activa en educación secundaria y que es considerada como aspirante a seguir carreras universitarias y/o técnicas —que deben ser dirigidas y enfocadas teniendo en cuenta la proyección de la región Ancash en los próximos diez años—, aún se mantiene constante (ver Figura 16).

Allí podemos ver la tendencia poblacional de 12 a 16 años de edad, evolucionando de 114,044 en 2010 a 109,324 en 2016, siendo la variación porcentual promedio de -0.7%, para el ámbito público de -1.7% y para el privado de 0.7%.

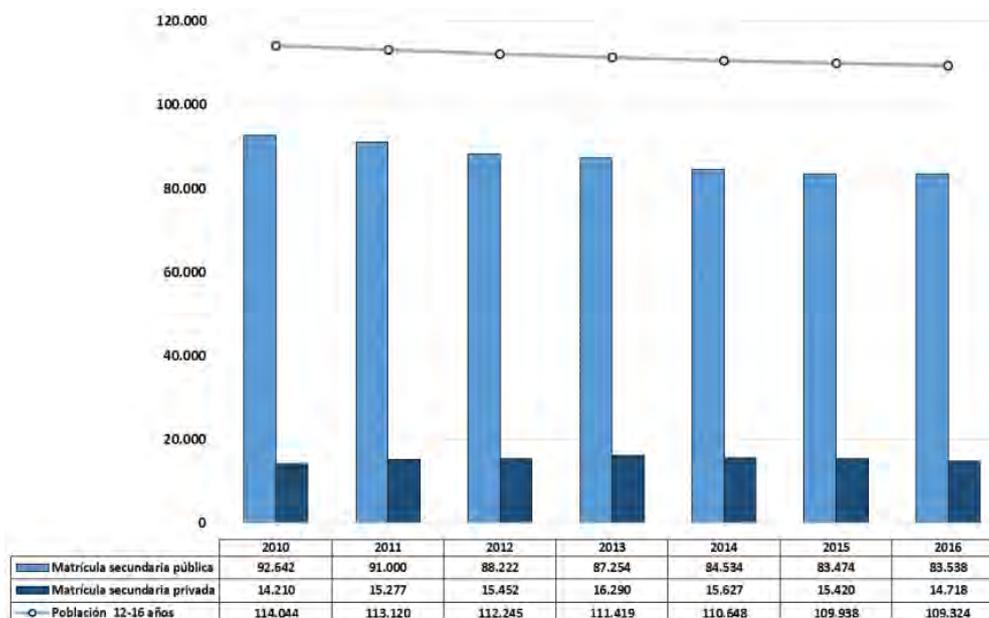


Figura 16. Población escolar de secundaria en Ancash.
Tomado de *Ancash, ¿cómo vamos en educación?* Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=73611e52-9c28-411f-8d16-bd883ff39004&groupId=10156

Mientras que la pobreza tiene un mayor porcentaje en los sectores D y E, que presentan los niveles más altos de Ancash, lo cual repercute en las posibilidades que tiene o no un adolescente al iniciar su especialización profesional. En la Figura 17 presentamos la distribución porcentual de la población de Ancash por nivel socioeconómico 2013 – 2016.

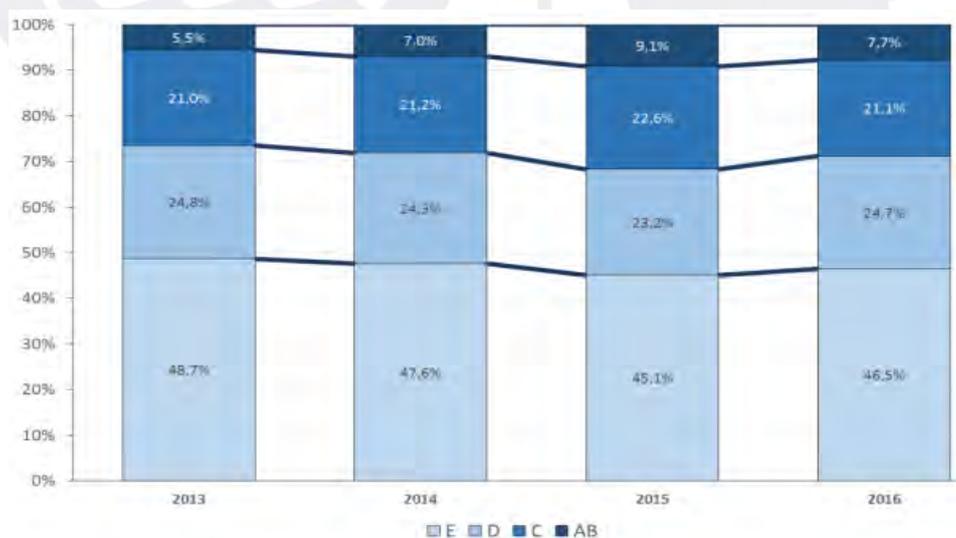


Figura 17. Población de Ancash por nivel socioeconómico.
Tomado de *Ancash, ¿cómo vamos en educación?* Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=73611e52-9c28-411f-8d16-bd883ff39004&groupId=10156

El empleo en la región Ancash se ha caracterizado por el crecimiento del número de trabajadores en las empresas privadas formales que cuentan con más de diez trabajadores. Esto se dio especialmente en Huaraz (0.2%) en junio de 2016, respecto al mismo mes del año anterior. Por el contrario, en Chimbote el empleo se contrajo de -5.3%, durante el mismo período, de acuerdo con la información del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016) (ver Tabla 19).

Tabla 19.

Indicadores de empleo en la región Ancash 2015 - 2016

| Empleo y previsión social | Unidades | 2015 | 2016 |
|---|-------------------------|--------|--------|
| Índice de empleo (Huaraz) | Índice Oct. 2010=100 | 83.2 | 87.37 |
| Índice de empleo (Chimbote) | Índice Oct. 2010=100 | 88.84 | 88.7 |
| Remuneración mínima vital | Soles | 750 | 750 |
| Remuneración mínima vital real | Soles de 2007 | 583.21 | 559.16 |
| Índice de la remuneración mínima vital real | Índice 2007=100 | 114.93 | 110.19 |
| Afiliados a las AFP | Miles | 50,192 | 54,237 |

Nota. Adaptado de *Publicaciones digitales*, por INEI.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1368/ancash.htm).

En el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2008 - 2021 de Ancash (2008) se manifestó la necesidad de tener un financiamiento para que la población joven tenga mejoras en la enseñanza, especialmente en lo que concierne a los nuevos proyectos de irrigación que, en el futuro, requerirán de un conocimiento técnico calificado.

Los montos destinados para este tipo de objetivos aún no se han definido, sin embargo están pendientes las respuestas de gobernador regional y del gerente de Chincas. Por otro lado, ha habido una coyuntura nada favorable para que los ciudadanos de Ancash no conozcan las razones y los beneficios que traería la integración con otros departamentos. Esto ha tenido como colofón que gran parte del personal contratado en las instituciones públicas,

actualmente, no sea el más adecuado lo que, desde luego, limita el desempeño de las áreas y no impulsa el desarrollo como debería de ser.

En el Plan Nacional de Desarrollo Portuario de la Autoridad Portuaria Nacional (2012), se indica que la logística para el área portuaria va más allá de embarques y desembarques de carga, más bien implica tener conocimientos en infraestructura, realización, mantenimiento, evaluación de riesgos, criterios e indicadores, que solo pueden ser desarrollados e implementados por personal calificado que actualmente es escaso, pues en la región no existen institutos que eduquen a la joven población en dichas carencias.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En el 2013, el Estado peruano renovó los contratos de la empresa Telefónica para la implementación de proyectos de inclusión digital en Ancash. La inversión fue de S/ 31'004,000 y los compromisos adquiridos: (a) Ofrecer cobertura móvil a 28 capitales de distrito; (b) Ofrecer cobertura móvil a 75 localidades con más de 400 habitantes; (c) Brindar Internet sin costo y una línea de telefonía fija a entidades públicas en capitales de provincia; y (d) Acceso a Internet satelital sin costo en 69 distritos de Ancash (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2014).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI) fomenta el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), además de impulsar la inclusión digital en la región Ancash.

La actividad pesquera de Ancash cuenta con embarcaciones dotadas de tecnología de punta. En tanto, la pesca artesanal se caracteriza por utilizar embarcaciones con bajo nivel tecnológico. De otro lado, según los resultados preliminares del I Censo de la Pesca Artesanal (Ministerio de la Producción, 2012) en Ancash se han registrado 3,645 pescadores artesanales y 1,430 armadores pesqueros.

En siderurgia, la empresa SIDERPERU, instalada en Chimbote, cuenta hoy en día con hornos de última generación, con lo cual mejora sus procesos de manufactura.

En la ganadería principalmente avícola, Ancash se caracteriza por su alto nivel de desarrollo tecnológico, en cuanto a genética, equipos y alimentación, que hoy se han convertido en sus grandes fortalezas luego de varios años de esfuerzo (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI para la región Ancash cuenta con once factores determinantes de éxito (ver Tabla 20), además de seis fortalezas y cinco debilidades. El valor obtenido, 2.7, si bien indica debilidad, permite apreciar fortalezas que deben ser aprovechadas con el fin de mejorar el promedio de la región.

En las fortalezas se ha considerado el canon minero y la ubicación geográfica con las más altas ponderaciones, ya que son importantes para el financiamiento y el desarrollo de las obras en Ancash, a continuación se evidencia la alta capacidad de producción de harina de pescado que no se exporta por el puerto de Chimbote y, por último, la biodiversidad de cultivos que le dan a la región oportunidades de crecimiento en diversos sectores.

Finalmente, la riqueza histórica y la diversidad cultural son una oferta atractiva para el turismo nacional e internacional, que se fortalecerá aún más con la integración de diversos rubros y sectores.

En las debilidades se ha considerado la escasa infraestructura de redes viales, lo que compromete la comunicación y relación entre las actividades económicas. Tampoco la región cuenta con un adecuado programa para la gestión del agua ni para la promoción del turismo.

Existe un personal técnico-calificado con muchas limitaciones que no permiten que la gestión portuaria sea adecuada y fomente mayor desarrollo para la región. En la actualidad no

existe ningún instituto o centro de capacitación que se enfoque en trabajos técnicos y especializados que sirvan para ser aplicados en las necesidades más urgentes de la región.

Tabla 20.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

| | Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Total |
|-------------|--|------|-------|-------|
| Fortalezas | | | | |
| 1 | Región pródiga en tierras agrícolas y recursos hídricos. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 2 | Ubicación geográfica estratégica. | 0.15 | 4 | 0.6 |
| 3 | Altos ingresos por el canon minero. | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 4 | Diversidad de expresiones culturales. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 5 | Alta biodiversidad de cultivos. | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 6 | Presencia de lagunas aprovechables para el desarrollo de la acuicultura. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 7 | Programas de promoción enfocados en promocionar el turismo en la región. | 0.03 | 3 | 0.1 |
| | Subtotal | 0.64 | | 2.14 |
| Debilidades | | | | |
| 1 | Escasa infraestructura en carreteras. | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 2 | Escaso personal técnico calificado. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 3 | Gestión e infraestructura portuaria deficiente. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 4 | Carencia de tecnología en programas de irrigación. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| | Subtotal | 0.36 | | 0.56 |
| | Total | 1 | | 2.7 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 185), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

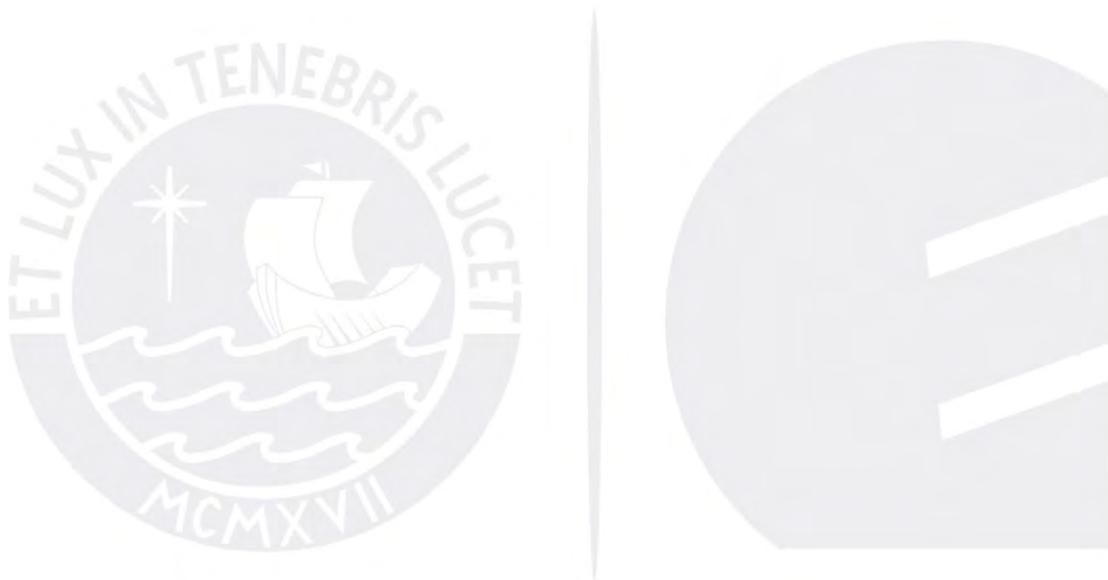
4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor

4.3. Conclusiones

La evaluación interna ha permitido hacer un análisis para identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta la región Ancash. Esto servirá de insumo para la

elaboración de estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y minimizar el riesgo de las amenazas.

Los factores clave de éxito con mayor peso ponderado fueron: la ubicación geográfica estratégica, los altos ingresos por el canon minero, la alta biodiversidad de cultivos, la cantidad de lagunas aprovechables para la acuicultura y el potencial del territorio agrícola. Las oportunidades para el desarrollo de la región y el aprovechamiento de las oportunidades del mercado son incrementar la infraestructura de carreteras, potenciar el uso de tecnologías, mejorar la infraestructura e incrementar personal técnico calificado y eficiente.



Capítulo V: Intereses de Ancash y objetivos de largo plazo

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que le interesan a una organización y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. Mientras que los objetivos de largo plazo son aquellos objetivos estratégicos que representan los resultados que la organización espera alcanzar (D'Alessio, 2016).

5.1. Interés de la región Ancash

En la región Ancash se han considerado cuatro grupos de intereses organizacionales que han sido plasmados en su visión y misión. Estos son:

Diversificar sus sectores económicos aprovechando sus ventajas competitivas relacionadas con la globalización y las nuevas demandas del mercado internacional, reduciendo la dependencia de actividades económicas ligadas a *commodities*.

Fomentar el uso de tecnología para potenciar las actividades económicas, buscando mejoras en los rendimientos de suelo en la agricultura, la tecnificación de la acuicultura y la implementación de plataformas virtuales que sirvan de orientación a los turistas.

Brindar acceso y capacitación en métodos de financiamiento para que ciudadanos y empresas puedan apalancar su crecimiento.

Incrementar el acceso y la oferta educativa para tener una población técnica especializada en las actividades económicas relacionadas con el desarrollo de la región.

5.2. Potencial de la región Ancash

En este punto se analizan los siguientes aspectos: (a) Demográfico; (b) Geográfico; (c) Económico, tecnológico y científico; (d) Histórico, sociológico y psicológico; (e) Organizacional y administrativo; y (f) Militar. Estos aspectos representan los siete dominios del potencial nacional vistos en el capítulo III.

Demográfico. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015), el departamento de Ancash tiene una población de 1'160,490 habitantes que representa el

3.7% de la población nacional, ubicándose como el décimo departamento a nivel nacional más poblado.

La región Ancash cuenta con 20 provincias: Aija, Antonio Raimondi, Asunción, Bolognesi, Carhuaz, Carlos Fitzcarrald, Casma, Corongo, Huaraz, Huari, Huarmey, Huaylas, Mariscal Luzuriaga, Ocos, Pallasca, Pomabamba, Recuay, Santa, Sihuas, y Yungay. Son Santa y Huaraz las que cuentan con mayor población: 38.2% y 14.6%, respectivamente. En contraparte, Corongo y Aija son las de menor población con 0.7%, cada una.

En los últimos cinco años la población de Ancash creció a un ritmo de 0.58% anual. El 50.5% de la población es masculina y el 49.5% femenina; la esperanza de vida es de 72 años; su estructura poblacional se concentra de la siguiente manera: de 0 a 4 años (9.6%), de 5 a 9 años (9.8%), de 10 a 14 años (9.7%), de 15 a 19 años (9.2%), de 20 a 24 años (8.6%), de 25 a 29 años (8.6%), de 30 a 34 años (7.3%), de 35 a 39 (6.7%), de 40 a 44 (6.3%), de 45 a 49 (5.4%), de 50 a 54 (4.6%) y de 55 a más años (14%). El 29.1% es menor de 15 años; el 26.4% se concentra entre 15 y 29 años, y el 30.3% de 30 a 54 años. La región muestra una población en proceso de envejecimiento, la base de la pirámide continúa reduciéndose y se incrementa en mayor proporción la población femenina que la población masculina a partir de los 25 años hasta los 80 y más años de edad.

La población urbana alcanza el 64.2%, con un crecimiento promedio anual de 1.6%; la población rural alcanza el 35.8%, con un decrecimiento promedio anual de -0.5%. La densidad poblacional del departamento alcanza los 29.6 habitantes por km². Santa, Huaraz y Carhuaz tienen la mayor densidad por km² con 99, 59.2 y 54 habitantes respectivamente. En contraparte, Ocos, Recuay y Corongo presentan la menor densidad poblacional por km² con 4.7, 8.3 y 8.4 habitantes respectivamente.

Geográfico. Ancash está situado en la parte central y occidental del país y limita con el océano Pacífico al oeste, al norte con la Libertad, al este con Huánuco y al sur con Lima,

abarca gran parte de la costa norte en su parte occidental y una gran sección de la cordillera de los Andes. Tiene una superficie de 36,000 km² que representa el 2.8% del territorio nacional. Su capital es Huaraz, donde se ubica la sede del Gobierno Regional de Ancash, mientras que la ciudad más poblada y desarrollada es Chimbote. En el plano geográfico, dentro del departamento se diferencian claramente dos tipos de paisajes: la llanura costera árida que domina toda la zona occidental de la región con un ancho máximo promedio de 15 km y las zonas montañosas que ocupan el 72% del territorio departamental, comprendiendo a los accidentes geográficos de las cordilleras Blanca, Negra, Huallanca, Huayhuash y el cañón del Marañón que, debido a su ubicación en la línea divisoria de aguas continentales, dan origen a ríos muy importantes como el Santa y el Pativilca que desembocan en el océano Pacífico, además del Marañón, afluente del Amazonas, que desemboca en el Atlántico.

El clima de Ancash es variado. En la costa y piso inferior de la vertiente Occidental es desértico, con lluvias muy escasas que se incrementan a medida que se avanza en altitud; zonas con clima templado y seco se encuentran en los pisos medios de las vertientes andinas Oriental y Occidental, así como en el callejón de Huaylas; frío y seco en las punas y altas mesetas; muy frío en las cumbres nevadas. Al este de la cordillera Blanca y en el fondo del valle formado por el río Marañón el clima es cálido-húmedo, con temperaturas altas durante el día y la noche. Mientras que el sistema hidrográfico de Ancash está conformado por ríos que pertenecen a las vertientes del Amazonas y del Pacífico. Entre los ríos de esta última vertiente se tiene: Santa, Huarmey, Casma, Culebras y Nepeña. Entre los nevados más importantes se encuentran: Huascarán con 6,768 m.s.n.m., Chopicalqui con 6,307 m.s.n.m., Shapraraju con 6,112 m.s.n.m., Huandoy con 6,395 m.s.n.m., Rurimachay con 6,309 m.s.n.m., Pucaraju con 6,241 m.s.n.m., Rajopaquinan con 6,122 m.s.n.m., Pishqo con 5,452 m.s.n.m. y Pastoruri con 5,240 m.s.n.m. Por su parte, las lagunas más relevante son:

Querococha en Recuay; Pelagatos en Pallasca; Parón en Huaylas; Llanganuco en Yungay; Conococha sobre la carretera Pativilca-Huaraz; Purhuay y Reparén en Huari.

Finalmente, el departamento de Ancash, según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012), aporta al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional el 3.7%. La importancia relativa de la región en el país, es mayor en el caso de algunos sectores como minería (26.2 %), pesca (1.2 %), electricidad y agua (3.3 %), construcción (7.5 %) y servicios gubernamentales (6.9 %).

Económico. El departamento de Ancash según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), es la quinta región que más contribuye al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional. La importancia en los sectores económicos radica principalmente en la minería, seguida de la pesca y la energía. Así mismo, según el INEI (2017), la producción de maíz choclo fue una de las más importantes en la región, mientras que hubo descensos en la producción de la papa, la caña de azúcar y la alfalfa. En el sector alimentario destaca el incremento de la producción de aves vivas que, en promedio, creció 134% respecto a marzo de 2016. Esto derivó en el incremento de la producción de huevo en 13.7%.

En el sector de la minería se observa que la producción del principal metal que exporta Ancash, el zinc, ha crecido en 31.5%, lo que equivale a 33,345 Tn de contenido fino. De igual forma se ve un crecimiento en la producción de oro en 120% y del plomo en 21.9%. Contrariamente al alza de estos metales la producción del cobre disminuyó notoriamente el año 2017, en aproximadamente 30%. Esto se debe a la baja producción en las unidades mineras de Antamina, Shuntur, Santa Luisa y Amapola.

Actualmente, Ancash tiene un problema serio de gobierno que está perjudicando su reactivación económica. Este problema data de 2015, cuando el gobernador regional fue sentenciado a 5 años de condena por delitos de peculado y colusión. Bajo esta coyuntura de crisis política que sin duda afecta el desarrollo de la región, se sugiere afrontar el crecimiento

con el impulso de proyectos de agroexportación con alto valor agregado como espárragos, paltas, cebollas, entre otros. Esto debe estar sustentado en el proyecto Chincas que permitirá generar mayores zonas productivas. Finalmente, el otro sector que ha ido creciendo en los últimos años ha sido el turístico, ya que la región tiene un enorme potencial tanto por su historia como por sus vestigios pre incas y el paisaje natural, además de rescatar el potencial que tanto la costa como la sierra que se integran en su territorio, puede aportar al desarrollo.

Desarrollo tecnológico. Se han venido trabajando iniciativas de desarrollo tecnológico de acuerdo con la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática - ONGEI (2015). En Ancash se está buscando generar un gobierno electrónico, para lo cual ha implementado centros de acceso público conocidos como Telecentro, para que los ciudadanos conozcan y tengan confianza en el uso de las Tecnologías de la Información. En ese sentido, Ancash es un ejemplo en la estrategia de gobierno electrónico, debido a que está desarrollando actividades de inclusión y de ciudadanía digital; lineamientos que sirven para que la ONGEI esté próxima a implementar programas de Alfabetización Digital, lo que implica que más regiones tendrán acceso a la educación a través de las plataformas virtuales.

Uno de los objetivos del desarrollo tecnológico es cerrar las brechas que persisten de la dificultad del acceso a la educación. Esto se da en un marco de inclusión social que es impulsada por el gobierno central. Así mismo, en los últimos años bajo la estrategia del gobierno electrónico, la región Ancash ha implementado el servicio de trámites en línea para así acercar al gobierno regional con cada una de las provincias y distritos de la región.

Finalmente, al mismo estilo de Silicon Valley, desde el 2012 en Ancash se están desarrollando los parques tecnológicos, gracias a CONCYTEC que, desde 2007, ha impulsado su creación. Uno de los objetivos más importantes de los parques tecnológicos es el de promover la creación de ideas relacionadas con la Tecnología de la Información y la biomedicina para el mercado peruano. Cabe destacar que estos parques son muy diferentes a

los parques industriales, ya que un parque tecnológico como tal es una fábrica de conocimientos, donde trabajan obreros del conocimiento. Como uno de los fines de la región es el comercializar sus productos con valor agregado, se requiere entonces de organismos que generen investigación para la productividad y el mercado. Así, estos conocimientos serán desarrollados por la propia región gracias a la creación de los parques tecnológicos.

Histórico, psicológico y sociológico. La historia de Ancash tiene su origen en las tradiciones culturales más tempranas del antiguo Perú (En Perú, 2017) desde el desarrollo del período arcaico hasta las áreas de influencia de las civilizaciones Caral-Supe y Chavín de Huántar. Así mismo, conserva diversas costumbres y tradiciones, especialmente en la música, el folklore y las fiestas costumbristas.

En 2012, la población de Ancash poseía una estructura relativamente joven con 30% (menores de 15 años), y 60.3% (entre los 15 y 64 años), que constituye la población económicamente activa, mientras que el 9.7% cuenta con 65 a más años.

Según el área de residencia se observó que el 31.8% de la población era menor de 15 años en el área rural en comparación con el 28.1% en el área urbana. La proporción de personas en edad de trabajar de 15 a 64 años fue mayor en el área urbana (64.2%) que en el área rural (56.5%). La población de 65 a más años constituye el 11.6% en el área rural y el 7.6% en el área urbana (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013).

El nivel educativo de una sociedad es uno de los componentes más importantes de la calidad de vida y del desarrollo económico y social de un país (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008). La participación en el sistema educativo brinda a los individuos la oportunidad de mejorar sus ingresos económicos y disfrutar los conocimientos de la ciencia y la cultura. En Ancash, el 27% de la población de 15 a más años de edad, ha logrado estudiar algún año de educación superior (superior no universitaria 12.7% y

universitaria 14.2%), lo que equivale en cifras absolutas a 196,502 personas. El 33% (240,521) de la población de 15 a más años logró estudiar algún año de educación secundaria.

Según el área de residencia se observa que los habitantes del área urbana del departamento de Ancash logran mejores niveles educativos que los del área rural. De esta manera, la población con educación superior a 2007 alcanzó el 36.6%, dividida en 16.6% superior no universitaria y 20.1% universitaria. En el área rural la proporción llega al 7.5%, compuesta por 5% superior no universitaria y 2.5% universitaria. El 36.5% de la población del área urbana tiene algún año de educación secundaria, en el área rural representa el 26%. Finalmente, la población sin ningún nivel de educación alcanza el 27.8% de la población del área rural y el 6.8% del área urbana.

Organizacional y administrativo. El Gobierno Regional de Ancash es la institución que organiza el autogobierno de la región Ancash y tiene como misión institucional organizar, planificar y conducir la gestión regional ejecutando las políticas de desarrollo económico, social, de recursos naturales y medio ambiente, de infraestructura, inversión y acondicionamiento territorial, en armonía, concertación y coexistencia con las autoridades locales y la sociedad civil, orientando sus esfuerzos al desarrollo y a la prosperidad de la sociedad, por tanto de la nación (Gobierno Regional de Ancash, 2017).

Está compuesto por el gobernador regional, el vice gobernador regional, el secretario general y el consejo regional. El gobernador regional es el máximo representante del departamento y el representante ordinario en las actividades del gobierno central. Su elección tiene lugar por el voto favorable de la mayoría absoluta en los comicios regionales que se celebran de manera obligatoria cada cuatro años.

El gobernador regional es la máxima autoridad de su jurisdicción, representante legal y titular del pliego presupuestal del Gobierno Regional. Mantiene relaciones interinstitucionales con el Poder Ejecutivo, Poder Judicial, con otros gobiernos regionales,

universidades, colegios profesionales, centros de investigación y demás instituciones comprometidas con el desarrollo regional.

Actualmente el gobernado regional de Ancash es el Dr. Luis Gamarra Alor. El vice gobernador regional reemplaza al gobernador regional en casos de licencia concedida por el concejo regional, por ausencia o impedimento temporal, por suspensión o vacancia, con las prerrogativas y atribuciones propias del cargo, y cumple funciones de coordinación y aquellas que expresamente le delegue el gobernador.

El secretario general es la autoridad encargada de brindar el acceso a la información al público en general, mantiene relaciones interinstitucionales con las entidades que supervisan que la gestión se lleve de forma transparente dentro de la entidad. Una de estas entidades donde se recoge dicha información es en el portal de transparencia.

El consejo regional es el órgano normativo y fiscalizador de primer nivel organizacional del Gobierno Regional de Ancash, y está integrado por 24 consejeros regionales elegidos por sufragio directo por un período de cuatro años. El mandato es irrenunciable con excepción de los casos previstos en la Constitución Política del Perú, pero revocable conforme a ley. El consejo regional se organiza y cumple sus funciones en el marco de las competencias y atribuciones establecidas en la ley, así como en su reglamento interno que es aprobado por ordenanza regional.

Militar. El Ejército organiza sus capacidades de defensa en Teatros de operaciones, Defensa Interior del Territorio (DIT), Zonas de vigilancia de fronteras y Regiones militares que abarcan por el norte, ciudades como Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Amazonas y Ancash. La defensa nacional debe garantizar de forma permanente, la integridad territorial y el mantenimiento de la soberanía de Ancash (Ministerio de Defensa, 2017).

La Marina de Guerra del Perú cuenta con elementos de superficie, submarinos, aeronavales, infantería de marina y operaciones especiales que permiten apoyar el orden interno y el desarrollo de las actividades en el ámbito acuático en un marco de seguridad y legalidad, organizando sus capacidades para la defensa en zona de vigilancia de frontera, zona de seguridad y zonas navales. Para el caso de Ancash esta se encuentra en la zona naval II, siendo su sede principal Lima (Ministerio de Defensa, 2017).

Las Fuerzas Armadas y Policiales representan una actividad económica en Ancash debido al número de su población: 1,720 personas que trabajan en actividades policiales, de las cuales 1,683 pertenecen al área urbana, y 37 a la zona rural, siendo la capital Huaraz la ciudad con más personal policial: 326 efectivos en la zona urbana y 4 efectivos en la zona rural, en comparación con la ciudad con menos efectivos que es Carlos F. Fitzcarrald que cuenta con solo 1 efectivo en la zona urbana.

Según cifras estadísticas Ancash posee el 21.3% de población de 15 a más años de edad que han sido víctimas de algún delito. Por otro lado, la confianza en las instituciones está por debajo de lo deseado. Es el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) la que cuenta con mayor aceptación de la población con el 56.3% a comparación de las Fuerzas Armadas que tienen el 31.5% de confianza, mientras que la Policía Nacional del Perú, cuenta apenas con el 18.7%. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009).

Para Ancash es común organizarse en comités vecinales de seguridad ciudadana articulados por distrito, provincia, región, que permiten la ampliación de la infraestructura para el deporte, recreación y cultura, y a su vez fomenten y ponen en práctica valores. Actualmente, el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2008 - 2021 de Ancash, recomienda poner en marcha inversiones y medidas necesarias que garanticen la seguridad ciudadana, reflejada en la mejora de instrumentos y medios de seguridad, que mantengan relación con

los servicios de educación y salud, gestión de territorios, cadena de valor agrario, turismo y otras instituciones (Gobierno Regional de Ancash, 2008).

A inicios de 2017, el Ministerio del Interior y las autoridades de Ancash lograron acuerdos para fortalecer la seguridad ciudadana y contribuir a la lucha contra la inseguridad, a través del Decreto Legislativo N° 1253 que establece el cobro por Serenazgo municipal.

Este dinero será transferido luego a las municipalidades para que sea utilizado exclusivamente en la mejora de la seguridad. El Ministerio del Interior indica que enfrentar la delincuencia común, la venta de drogas, las extorsiones y la necesidad de contar con un patrullaje integrado en Ancash es una prioridad (Ministerio del Interior, 2017).

5.3. Principios cardinales de la región Ancash

Los cuatro principios: (a) Influencias de terceras partes; (b) Lazos pasados y presentes; (c) Contrabalance de intereses; y (d) Conservación de los competidores permiten el desarrollo de la matriz de intereses (D'Alessio, 2016).

Influencias de terceras partes: A pesar de la promulgación de la ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, en el año 2002, todas las regiones del Perú se ven influenciadas por la intervención de las decisiones que toma o deja de tomar el gobierno central.

Lazos pasados y presentes: Las disputas territoriales son asuntos del pasado y en la actualidad la competencia está enfocada en conquistar nuevos mercados y obtener la integración económica. Actualmente el Perú tiene varios procesos de integración como el APEC, TLC, UE, ALADI y el MERCOSUR.

Contrabalance de intereses: Es importante alinear los objetivos de la región con los sectores claves para el desarrollo. En la medida que se trabaje en equipo se podrá ser más eficiente y reducir los conflictos, principalmente en los sectores de minería y pesca. Es

necesario también alinear a los participantes para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo generando valor y desarrollo en todos los componentes.

Conservación de los competidores: Enfocado en potenciar la creatividad, productividad y competitividad de la región, contar con competidores desarrolla un factor que motiva la innovación y se enfoca en el consumidor final. Como principales competidores contamos con regiones con características similares como La Libertad, que nos servirá como punto de referencia a mejorar.

5.4. Matriz de Intereses (MIR) de la región Ancash

Los principales intereses organizacionales de la región Ancash relacionados directamente con los principios cardinales y con la visión y misión buscan posicionar a la región como un destino gastronómico, cultural, turístico y comercial. Para ello se busca desarrollar la infraestructura de la red vial de la región.

En la Tabla 21 se detalla la matriz de los intereses regionales que la región espera alcanzar para lograr la visión deseada. Están alineados a los intereses nacionales y a los cuatro principios cardinales. Se ha considerado el crecimiento de las exportaciones de la región Ancash y la eliminación de la corrupción como vitales. Así mismo, la disminución de los índices de pobreza y mortalidad infantil y el desarrollo de productos de valor agregado son intereses importantes que servirán de base para el desarrollo de las estrategias que permitan cumplir con los objetivos de largo plazo y la visión.

Tabla 21.

Matriz de intereses regionales

| Interés regional | Intensidad del interés | | |
|--|----------------------------|----------------------|-----------------------|
| | Supervivencia (Crítico) | Vital (Peligroso) | Importante (Serio) |
| Crecimiento de las exportaciones de la región. | | | X |
| Disminución de los índices de pobreza y mortalidad infantil. | | X | |
| Desarrollo de nuevos productos con valor agregado. | | | X |
| Eliminación de la corrupción. | | X | |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 217), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

5.5. Objetivos de largo plazo

Teniendo en cuenta la misión, visión e intereses de la región Ancash, que se han analizado en la matriz de intereses regionales se presentan los siguientes objetivos de largo plazo:

- OLP1: El 2027 el turismo en Ancash generará \$ 400'000,000. El 2017 generó \$ 109'000,000.
- OLP2: El 2027 la comercialización de arándano generará \$ 46'000,000. En el 2017 generó \$ 2'000,000.
- OLP3: En el 2027 la comercialización de trucha generará \$ 12'500,000. En el 2017 generó \$ 1'600,000.
- OLP4: En el 2027 se generarán 330,880 empleos formales. En el 2017 se generaron 127,383 empleos formales.

5.6. Conclusiones

En el presente capítulo se han revisado los intereses de la región, su potencial y principios cardinales, los que representan la base de los objetivos de largo plazo, constituyendo un aspecto crítico en el análisis de la región ya que sienta las bases para la formulación de la estrategia.

La región Ancash debe ganar competitividad aprovechando el crecimiento de las exportaciones del país, capitalizando el crecimiento mundial de la demanda de productos orgánicos y no tradicionales. Su principal objetivo es diversificar su desarrollo económico y perder la dependencia de la minería. Con el potencial geográfico con el que cuenta existe la oportunidad de desarrollar el empleo e incrementar el PBI a través del desarrollo del turismo, la exportación de productos agrícolas de alta demanda y valor agregado y tecnificar la crianza de truchas, aprovechando la gran cantidad de lagunas en su territorio. Estas oportunidades han permitido establecer los objetivos de largo plazo con relación a los intereses de la región, los cuales permitirán alcanzar la visión establecida para el año 2027.



Capítulo VI: El proceso estratégico

El presente capítulo es la culminación de la primera etapa del proceso estratégico, la formulación y planeamiento en el cual, teniendo como referencia la información que se ha descrito en los cinco capítulos previos se iniciará el proceso de desarrollo de las estrategias genéricas necesarias para alcanzar los objetivos de largo plazo y así concretar la visión.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para la construcción de la matriz FODA se utilizó la información que se encuentra en el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Capítulo III y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Capítulo IV. Se copiaron las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. Con estas se realizó el proceso de emparejamiento en los cuatro cuadrantes donde se generan y registran las estrategias internas y externas en la MFODA (D'Alessio, 2016).

En la Tabla 22 se detallan las estrategias externas e internas que se aprobarán o rechazarán identificando las estrategias específicas y alternativas para así alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión deseada. El resultado de la matriz nos ha dado como resultado el desarrollo de seis estrategias FO para explotar nuestras fortalezas, seis estrategias DO para buscar oportunidades, cinco estrategias FA para enfrentar las amenazas y tres estrategias DA para defendernos de las amenazas del entorno.

Tabla 22.

Matriz FODA

| | Fortalezas – F | Debilidades – D |
|---|--|---|
| LA MATRIZ FODA | 1. Región pródiga en tierras agrícolas y recursos hídricos. 2. Ubicación geográfica estratégica. 3. Altos ingresos por el canon minero. 4. Diversidad de expresiones culturales. 5. Alta biodiversidad de cultivos. 6. Presencia de lagunas aprovechables para el desarrollo de la acuicultura. 7. Programas de promoción enfocados en promocionar turismo en la región. | 1. Escasa infraestructura en carreteras. 2. Escaso personal técnico calificado. 3. Gestión e infraestructura portuaria deficiente. 4. Carencia de tecnología en programas de irrigación. |
| Oportunidades – O | Estrategias FO | Estrategias DO |
| 1. Interés del gobierno central en desarrollar obras de irrigación. | FO1 Ejecutar proyectos de canales de irrigación (F3, O1). | DO1 Adquirir tecnologías para programas de irrigación (D4, O1). |
| 2. Incremento de la demanda mundial de alimentos orgánicos. | FO2 Desarrollar mercados de exportación con alta demanda de productos orgánicos (F1, O2). | DO2 Invertir en infraestructura en la cadena productiva y de comercialización (D1, D3, O2). |
| 3. Demanda mundial de tipos de deportes de aventura. | FO3 Desarrollar productos turísticos de aventura (F2, F3, O3). | DO3 Hacer alianzas estratégicas con las universidades e institutos (D2, O3). |
| 4. Interés de inversión extranjera en el desarrollo portuario. | FO4 Gestión compartida del puerto con inversión público - privada. (F2, O4). | DO4 Implementar mejoras prioritarias en la infraestructura del puerto (D3, O4). |
| 5. Alto tránsito de turistas extranjeros en el Perú. | FO5 Desarrollar productos innovadores de turismo vivencial (F4, O5). | DO5 Rediseñar canales de promoción turística para la región (D2, O5). |
| 6. Incremento de la demanda mundial de productos orgánicos peruanos. | FO6 Exportar trucha congelada a mercados asiáticos (F2, F6, O6). FO7 Alianzas estratégicas con cadenas hoteleras (F7, O5). | DO6 Habilitar carreteras que conecten <i>hubs</i> logísticos (D1, O6). |
| Amenazas – A | Estrategias FA | Estrategias DA |
| 1. Fenómenos climatológicos. | FA1 Ejecutar proyectos para la prevención de desastres naturales (F3, A1). | DA1 Implementar riego tecnificado (D4, A1). |
| 2. Presencia de otras regiones con mayores atractivos turísticos. | FA2 Desarrollar ferias internacionales para exponer la cultura de Ancash (F4, A2). | DA3 Desarrollar puerto para distribución (D3, A3). |
| 3. Presencia de puertos con mayor desarrollo. | FA3 Implementar la ISO 26000 (F2, A3). | |
| 4. Propagación de plagas. | FA4 Alianzas estratégicas con organismos internacionales especializados (F3, A4). | |
| 5. Barreras técnicas y arancelarias para acceder a mercado internacionales. | FA5 Implementar programas de calidad total en el sector agrario (F3, F5, A5). | |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 271), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

El desarrollo de la matriz PEYEA (ver Tabla 23 y Figura 18) permite determinar la postura estratégica básica para la región Ancash.

Tabla 23.

MPEYEA de la región Ancash

| Posición estratégica externa | | Posición estratégica interna | |
|---|------|--|------|
| Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) | | Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) | |
| Cambios tecnológicos | 2 | Retorno de la inversión | 5 |
| Tasa de inflación | 4 | Apalancamiento | 3 |
| Variabilidad de la demanda | 2 | Liquidez | 4 |
| Rango de precios de los productos Competitivos | 3 | Capital requerido versus capital disponible | 4 |
| Barreras de entrada al mercado | 3 | Flujo de caja | 4 |
| Rivalidad presión / presión Competitiva | 2 | Facilidad de salida del Mercado | 4 |
| Elasticidad de los precios de la Demanda | 2 | Riesgo involucrado en el Negocio | 5 |
| Presión de los productos sustitutos | 2 | Rotación de inventarios | 6 |
| Promedio | -3.5 | Uso de economías de escala y experiencia | 2 |
| | | Promedio | 4.1 |
| Factores determinantes de Fortaleza de la Industria (FI) | | Factores determinantes de Ventaja Competitiva (VC) | |
| Potencial de crecimiento | 5 | Participación en el mercado | 1 |
| Potencial de utilidades | 5 | Calidad del producto | 5 |
| Estabilidad financiera | 4 | Ciclo de vida del producto | 5 |
| Conocimiento tecnológico | 2 | Ciclo de reemplazo del Producto | 5 |
| Utilización de recursos | 2 | Lealtad del consumidor | 4 |
| Intensidad de capital | 3 | Utilización de la capacidad de los competidores | 4 |
| Facilidad de entrada al mercado | 3 | Conocimiento tecnológico | 2 |
| Productividad / utilización de la Capacidad | 1 | Integración vertical | 2 |
| Poder de negociación de los Productores | 2 | Velocidad de introducción de nuevos productos | 1 |
| Promedio | 3 | Promedio | -2.8 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 278), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

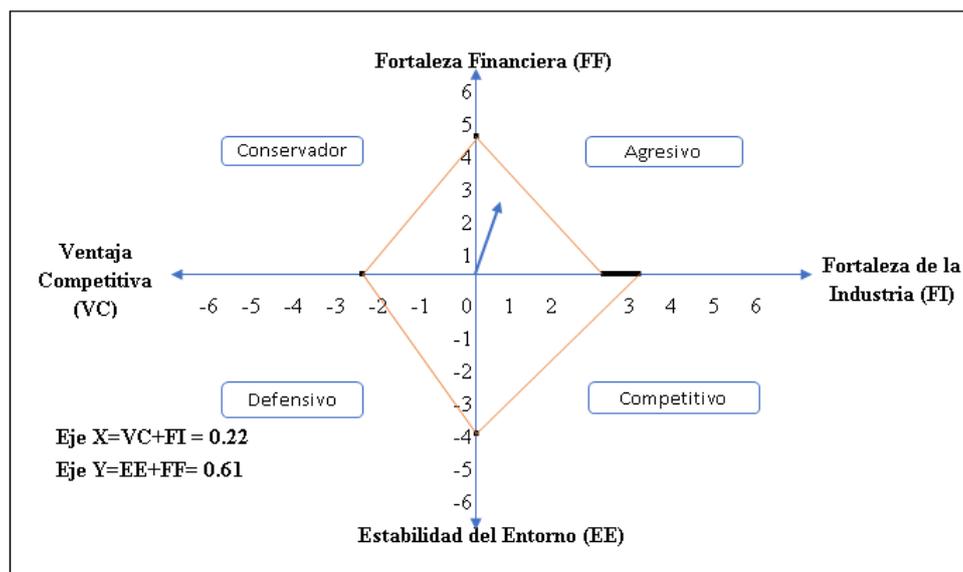


Figura 18. MPEYEA para la región Ancash
Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 346), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

La matriz MPEYEA arrojó que la postura estratégica más apropiada para la región Ancash es la postura agresiva, a partir de su fortaleza financiera producto de sus ingresos por canon minero y el desarrollo de productos para nuevos mercados.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz fue diseñada para formular estrategias particulares en organizaciones con múltiples unidades de negocio o sectores, la posición competitiva de cada una se presenta gráficamente en la MBCG y muestra la foto global de la organización en un momento determinado.

La evaluación de la matriz MBCG de la región Ancash (ver Figura 19), nos permite identificar que los sectores de turismo, agricultura y el acuícola tienen una escasa participación en el mercado, pero todos tienen una alta tasa de crecimiento de ingresos, por lo que necesitará mayor apoyo económico para continuar desarrollando productos e incrementando ventas para no perder la participación de mercado. Ubicarse entonces en el cuadrante “Interrogantes” de la matriz MBCG nos indica que la región debe utilizar estrategias intensivas

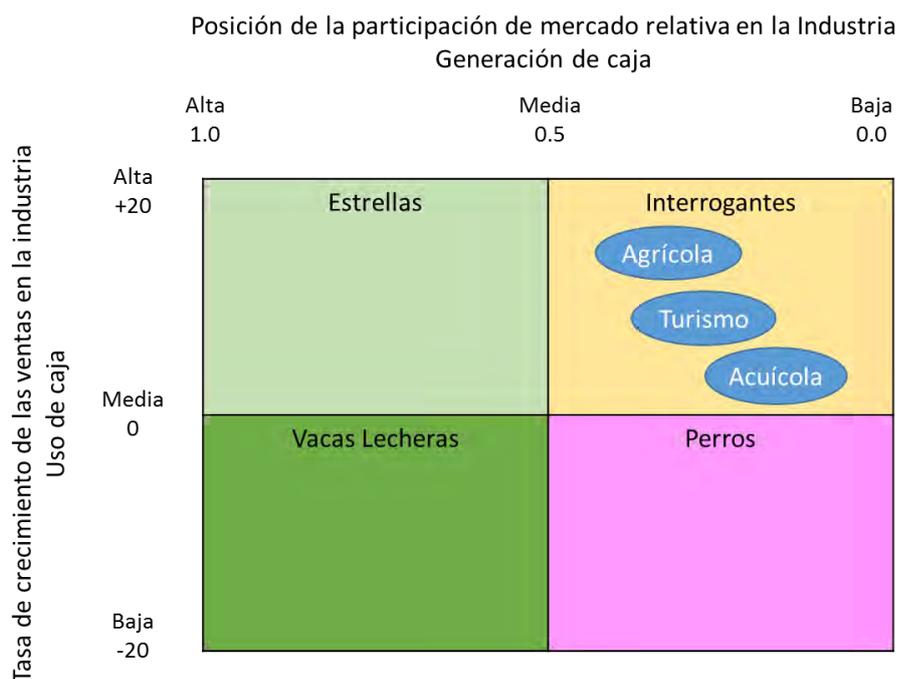


Figura 19. MBCG de la región Ancash
Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 347), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

6.4. Matriz Interna- Externa (MIE)

En la matriz Interna Externa se han relacionado los totales ponderados de las matrices EFE, cuyo valor es 2.17; y EFI, cuyo valor es 2.70. Estos datos se obtuvieron en los capítulos III y IV, respectivamente (ver Figura 20).

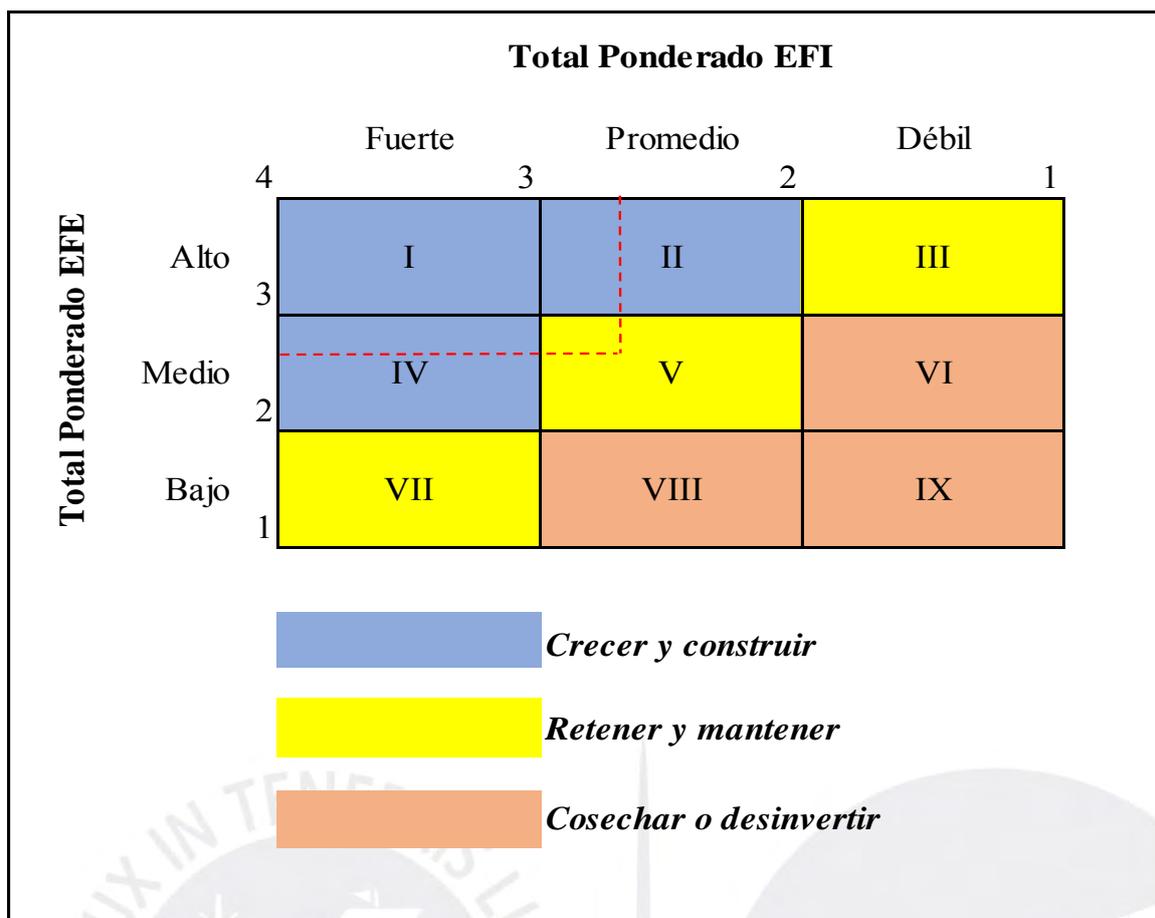


Figura 20. Matriz Interna-Externa de la región Ancash.
Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 355), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La MGE es un análisis que sirve para determinar qué cuadrante ocupa la región dentro de los cuatro definidos por dos ejes, los cuales se representan de la siguiente forma:

(a) El crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) La posición competitiva de la región en dicho mercado (D'Alessio, 2016) (ver Figura 21).

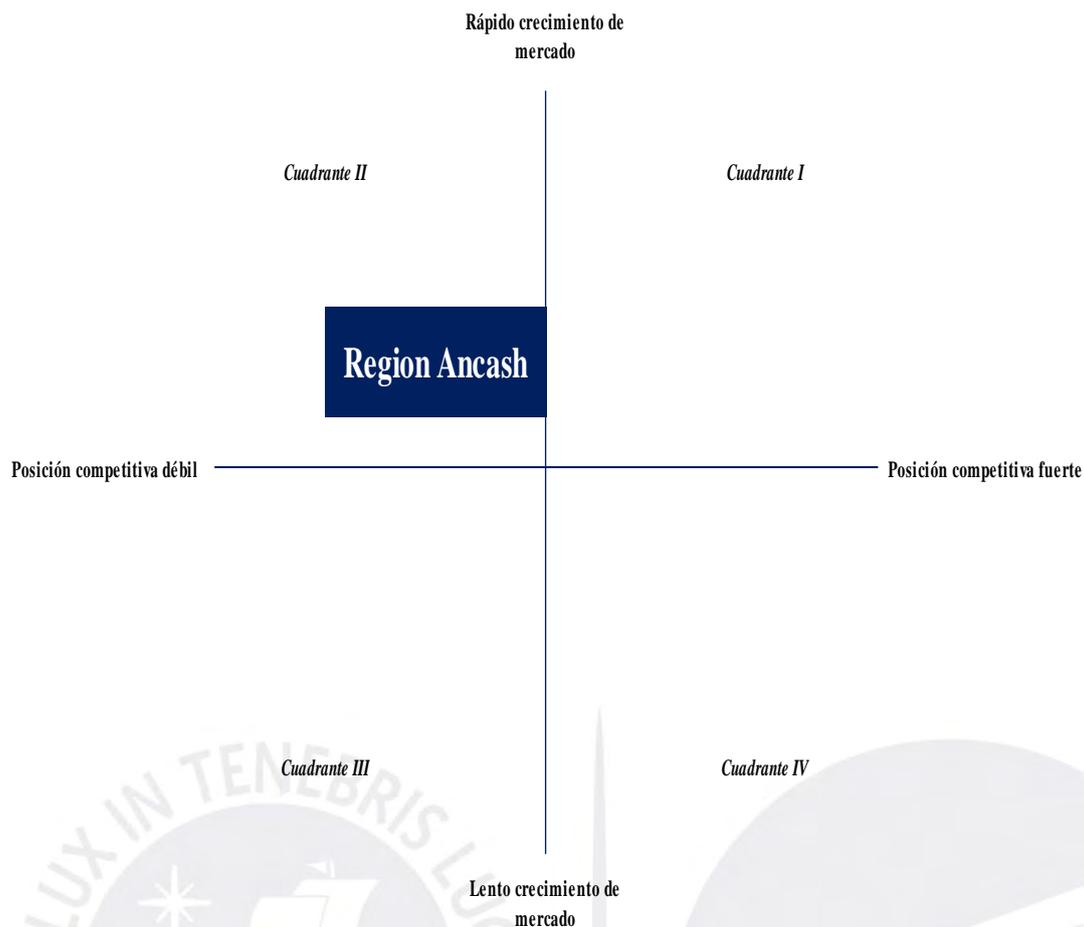


Figura 21. Matriz de la gran estrategia de la región Ancash. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 360), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

6.6. La Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) permite calificar a las estrategias y determinar cuáles han tenido una aceptación colectiva de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE (D'Alessio, 2016) (ver Tabla 24).

Tabla 24.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

| N° | Estrategias Especificas | Estrategias | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|----|--|-------------------------------------|------|-------|-----|----|----|-------|
| 1 | Ejecutar proyectos de canales de irrigación. | Interna – BPR | X | X | | | | 2 |
| 2 | Desarrollar mercados de exportación con alta demanda de productos orgánicos. | Desarrollo de mercados | X | | X | X | X | 4 |
| 3 | Desarrollar productos turísticos de aventura. | Diversificación concéntrica | X | X | X | X | X | 5 |
| 4 | Gestión compartida del puerto con inversión público - privada. | Alianza estratégica | X | X | | X | | 3 |
| 5 | Desarrollar productos innovadores de turismo vivencial. | Desarrollo de producto | X | X | X | X | X | 5 |
| 6 | Exportar trucha congelada a mercados asiáticos. | Desarrollo de mercados | X | X | X | | X | 4 |
| 7 | Alianzas estratégicas con cadenas hoteleras. | Alianza estratégica | X | X | | X | | 3 |
| 8 | Adquirir tecnologías para programas de irrigación. | Interna – BPM | X | X | | | | 2 |
| 9 | Invertir en infraestructura en la cadena productiva y de comercialización. | Interna – Rightsizing | X | X | | | | 2 |
| 10 | Hacer alianzas estratégicas con las universidades e institutos. | Alianza estratégica | X | X | | | | 2 |
| 11 | Implementar mejoras prioritarias en la infraestructura del puerto. | Interna – BPR | X | X | | | | 2 |
| 12 | Rediseñar canales de promoción turística para la región. | Integración vertical hacia adelante | X | X | | | | 2 |
| 13 | Habilitar carreteras que conecten <i>hubs</i> logísticos. | Interna – BPM | X | X | | X | | 3 |
| 14 | Ejecutar proyectos para la prevención de desastres naturales. | Interna – Rightsizing | X | | | | | 1 |
| 15 | Desarrollar ferias internacionales para exponer la cultura de Ancash. | Desarrollo de mercados | X | X | X | | X | 4 |
| 16 | Implementar la ISO 26000. | Interna – TQM | X | X | X | | | 3 |
| 17 | Alianzas estratégicas con organismos internacionales especializados. | Alianza estratégica | X | | | | | 1 |
| 18 | Implementar programas de calidad total en el sector agrario. | Interna – TQM | X | X | X | | | 3 |
| 19 | Implementación de riego tecnificado. | Interna – BPR | X | X | | X | | 3 |
| 20 | Desarrollar puerto para distribución. | Interna – BPM | X | X | | | | 2 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 299), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

La MDE permite agrupar las estrategias y retener las de mayor repetición u otras que por su relevancia se considerarán en el proceso. Mientras que las estrategias explícitas consideradas en la matriz para la región Ancash son un total de once que serán aplicadas para alcanzar la visión deseada.

6.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE da una valoración cuantitativa a las estrategias definidas en la matriz FODA (D'Alessio, 2016) (ver Tabla 25).

- E1 FO2: Desarrollar mercados de exportación con alta demanda de productos orgánicos (F1, O2).
- E2 FO3: Desarrollar productos turísticos de aventura (F2, F3, O3).
- E3 FO4: Gestión compartida del puerto con inversión público – privada (F2, O4).
- E4 FO5: Desarrollar productos innovadores de turismo vivencial (F4, O5).
- E5FO6: Exportar trucha congelada a mercados asiáticos (F2, F6, O6).
- E6FO7: Alianzas estratégicas con cadenas hoteleras (F7, O5).
- E7 DO6: Habilitar carreteras que conecten *hubs* logísticos (D1, O6).
- E8 FA2: Desarrollar ferias internacionales para exponer la cultura de Ancash (F4, A2).
- E9 FA3: Implementar la ISO 26000 (F2, A3).
- E10 FA5: Implementar programas de calidad total en el sector agrario (F3, F5, A5).
- E11 DA1: Implementar riego tecnificado (D5, A1).

Tabla 25.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

| Factores críticos de éxito | Peso | E1 | | E2 | | E3 | | E4 | | E5 | | E6 | | E7 | | E8 | | E9 | | E10 | | E11 | |
|--|----------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|
| | | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA |
| Oportunidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Interés del gobierno central en desarrollar obras de irrigación. | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 |
| 2 Incremento de la demanda mundial de alimentos. | 0.04 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 1 | 0.04 | 4 | 0.16 | 1 | 0.04 | 4 | 0.16 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 |
| 3 Demanda mundial de tipos de deportes de aventura. | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 4 Interés de inversión extranjera en el desarrollo portuario. | 0.15 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 1 | 0.15 | 4 | 0.6 | 1 | 0.15 | 3 | 0.45 | 1 | 0.15 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 2 | 0.3 |
| 5 Alto tránsito de turistas extranjeros en el Perú. | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 6 Incremento de la demanda mundial de productos orgánicos peruanos. | 0.15 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 |
| Amenazas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Fenómenos climatológicos. | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 |
| 2 Presencia de otras regiones con mayores atractivos turísticos. | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 3 Presencia de puertos con mayor desarrollo. | 0.1 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 1 | 0.1 | 4 | 0.4 | 1 | 0.1 | 3 | 0.3 | 1 | 0.1 | 4 | 0.4 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 |
| 4 Propagación de plagas. | 0.05 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 4 | 0.2 |
| 5 Barreras técnicas y arancelarias para acceder a mercado internacionales. | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 4 | 0.28 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 |
| Fortalezas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Región pródiga en tierras agrícolas y recursos hídricos. | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 2 Ubicación geográfica estratégica. | 0.15 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 2 | 0.3 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 1 | 0.15 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 |
| 3 Altos ingresos por el canon minero. | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 1 | 0.12 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 |
| 4 Diversidad de expresiones culturales. | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 5 Alta biodiversidad de cultivos. | 0.1 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 1 | 0.1 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 |
| 6 Presencia de lagunas aprovechables para el desarrollo de la acuicultura. | 0.09 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 7 Programas de promoción enfocados en promocionar turismo en la región. | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 1 | 0.05 | 4 | 0.2 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Escasa infraestructura en carreteras. | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 |
| 2 Escaso personal técnico calificado. | 0.08 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 3 Gestión e infraestructura portuaria deficiente. | 0.08 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| 4 Carencia de tecnología en programas de irrigación. | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| Total | 2 | | 5.93 | | 5.86 | | 5.36 | | 5.03 | | 5.43 | | 5.01 | | 5.29 | | 4.82 | | 4.88 | | 6.01 | | 5.64 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 301), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

La MCPE permite identificar el atractivo y potencial de las estrategias identificadas en la matriz de decisión estratégica, además, la matriz selecciona objetivamente las mejores estrategias dentro de las 11 presentadas, siendo el resultado la exclusión de dos de las estrategias. Queda así la región Ancash con 9 estrategias como pilares para cumplir sus objetivos de largo plazo.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La MR representa un filtro de selección considerando el cumplimiento de cuatro criterios propuestos: (a) Consistencia: Entre objetivos y políticas de la organización; (b) Consonancia: La estrategia presenta una respuesta adaptativa con el entorno; (c) Ventaja: Propiciar la creación y mantención de ventajas competitivas; y (d) Factibilidad: Las estrategias deben buscar eficiencia sin generar nuevos problemas (ver Tabla 26).

Tabla 26.

Matriz de Rumelt

| Estrategia | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | Se Acepta |
|---|--------------|-------------|--------------|---------|-----------|
| FO2 Desarrollar mercados de exportación con alta demanda de productos orgánicos (F1, O2). | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| FO3 Desarrollar productos turísticos de aventura (F2, F3, O3). | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| FO4 Gestión compartida del puerto con inversión público – privada (F2, O4). | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| FO5 Desarrollar productos innovadores de turismo vivencial (F4, O5). | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| E5FO6 Exportar trucha congelada a mercados asiáticos (F2, F6, O6). | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| E6FO7 Alianzas estratégicas con cadenas hoteleras (F7, O5). | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| DO6 Habilitar carreteras que conecten <i>hubs</i> logísticos (D1, O6). | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| FA5 Implementar programas de calidad total en el sector agrario (F3, F5, A5). | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| DA1 Implementar riego tecnificado (D5, A1). | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 305), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

6.9. La Matriz de Ética (ME)

La ME es el último filtro que contempla los factores relacionados con los derechos y el ejercicio de justicia para todos los ciudadanos y que, al mismo tiempo, sean positivos para la organización (ver Tabla 27).

Tabla 27.

Matriz de Ética (ME)

| Estrategia | | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|--------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Derecho | Impacto en el derecho a la vida. | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| | Impacto en el derecho a la propiedad. | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| | Impacto en el derecho al libre pensamiento. | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| | Impacto en el derecho a la privacidad. | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| | Impacto en el derecho a la libertad de conciencia. | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| | Impacto en el derecho a expresarse libremente. | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| | Impacto en el derecho del libre proceso. | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Justicia | Impacto en la distribución. | J | J | J | J | J | J | J | J | J |
| | Equidad en la administración. | J | J | J | J | J | J | J | J | J |
| | Normas de compensación. | J | J | J | J | J | J | J | J | J |
| Utilitarismo | Fines y resultados estratégicos. | E | E | E | E | N | E | N | E | N |
| | Medios estratégicos empleados. | E | E | E | E | E | E | E | E | E |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 306), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

6.10. Estrategias retenidas y de contingencia

Las estrategias retenidas son las que después del análisis han sido aceptadas tras haber pasado los filtros. Las de contingencia son las que quedaron rezagadas en el análisis colectivo (ver Tabla 28).

Tabla 28.

Matriz de estrategias retenidas y de contingencia

| Estrategias retenidas |
|---|
| FO2 Desarrollar mercados de exportación con alta demanda de productos orgánicos (F1, O2). |
| FO3 Desarrollar productos turísticos de aventura (F2, F3, O3). |
| FO4 Gestión compartida del puerto con inversión público – privada (F2, O4). |
| FO5 Desarrollar productos innovadores de turismo vivencial (F4, O5). |
| FO6 Exportar trucha congelada a mercados asiáticos (F2, F6, O6). |
| FO7 Alianzas estratégicas con cadenas hoteleras (F7, O5). |
| DO6 Habilitar carreteras que conecten <i>hubs</i> logísticos (D1, O6). |
| FA5 Implementar programas de calidad total en el sector agrario (F3, F5, A5). |
| DA1 Implementar riego tecnificado (D5, A1). |
| Estrategias de contingencia |
| FO1 Ejecutar proyectos de canales de irrigación (F3, O1). |
| DO1 Adquirir tecnologías para programas de irrigación (D5, O1). |
| DO2 Invertir en infraestructura en la cadena productiva y de comercialización (D1, D3, O2). |
| DO4 Implementar mejoras prioritarias en la infraestructura del puerto (D3, O4). |
| DO3 Hacer alianzas estratégicas con las universidades e institutos (D2, O3). |
| DO5 Rediseñar canales de promoción turística para la región (D2, O5). |
| FA1 Ejecutar proyectos para la prevención de desastres naturales (F3, A1). |
| FA2 Desarrollar ferias internacionales para exponer la cultura de Ancash (F4, A2). |
| FA3 Implementar la ISO 26000 (F2, A3). |
| FA4 Alianzas estratégicas con organismos internacionales especializados (F3, A4). |
| DA3 Desarrollar puerto para distribución (D3, A3). |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 309), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

El análisis a través de la MEOLP sirve para determinar qué estrategias coinciden con los puntos importantes a alcanzar en el futuro, es decir, con los objetivos de largo plazo (ver Tabla 29).

Tabla 29.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

| Intereses organizacionales | Objetivos de largo plazo | | | |
|---|--|--|--|---|
| | En el 2027 el turismo en Ancash generará \$ 400'000,000. En el 2017 generó \$ 109'000,000. | En el 2027 la comercialización de arándano generará \$ 46'000,000. En el 2017 generó \$ 2'000,000. | En el 2027 la comercialización de trucha generará \$ 12'500,000. En el 2017 generó \$ 1'600,000. | En el 2027 se generarán 330,880 empleos formales. En el 2017 se generaron 127,383 empleos formales. |
| Estrategias específicas | | | | |
| FO2 Desarrollar mercados de exportación con alta demanda de productos orgánicos (F1, O2). | | X | X | X |
| FO3 Desarrollar productos turísticos de aventura (F2, F3, O3). | X | | | X |
| FO4 Gestión compartida del puerto con inversión público – privada (F2, O4). | | X | X | |
| FO5 Desarrollar productos innovadores de turismo vivencial (F4, O5). | X | | | X |
| FO6 Exportar trucha congelada a mercados asiáticos (F2, F6, O6). | | | X | X |
| FO7 Alianzas estratégicas con cadenas hoteleras (F7, O5). | X | | | X |
| DO6 Habilitar carreteras que conecten hubs logísticos (D1, O6). | | X | X | X |
| FA5 Implementar programas de calidad total en el sector agrario (F3, F5, A5). | | X | | |
| DA1 Implementar riego tecnificado (D5, A1). | | X | | X |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 310), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

6.12. Matriz de posibilidades de los competidores y sustitutos

En la matriz de posibilidades de los competidores y sustitutos descrita en la Tabla 30 se observan los competidores y las acciones que estos realizarán ante la amenaza de la región Ancash al implementar y desplegar sus estrategias retenidas. La Libertad, Lambayeque y Cajamarca son competidores que adoptarán medidas para replicar las estrategias de Ancash y poder presentarse como sustitutos considerables.

Tabla 30.

Matriz de posibilidades de los competidores y sustitutos

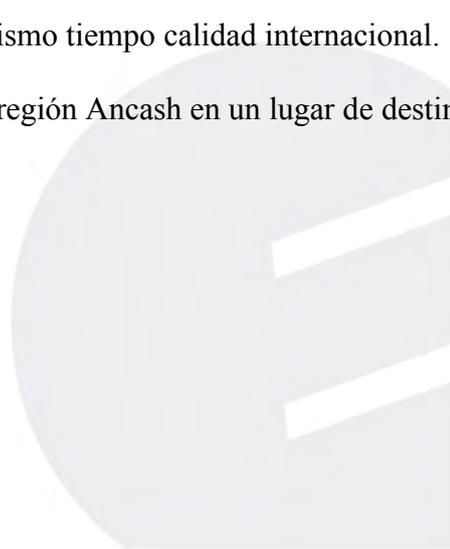
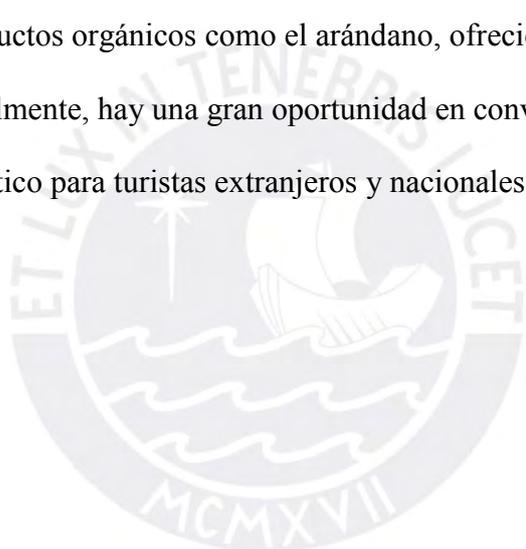
| Estrategias retenidas | Posibilidades de los competidores | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | La Libertad | Lambayeque | Cajamarca |
| FO2 Desarrollar mercados de exportación con alta demanda de productos orgánicos (F1, O2). | Intentará hacer lo mismo | Intentará hacer lo mismo | Intentará hacer lo mismo |
| FO3 Desarrollar productos turísticos de aventura (F2, F3, O3). | Indiferente | Indiferente | Intentará aliarse |
| FO4 Gestión compartida del puerto con inversión público – privada (F2, O4). | Indiferente | Indiferente | Intentará hacer lo mismo |
| FO5 Desarrollar productos innovadores de turismo vivencial (F4, O5). | Indiferente | Indiferente | Intentará aliarse |
| FO6 Exportar trucha congelada a mercados asiáticos (F2, F6, O6). | Aliado y promueve | Aliado y promueve | Aliado y promueve |
| FO7 Alianzas estratégicas con cadenas hoteleras (F7, O5). | Intentará hacer lo mismo | Intentará hacer lo mismo | Intentará hacer lo mismo |
| DO6 Habilitar carreteras que conecten <i>hubs</i> logísticos (D1, O6). | Reforzará su proceso actual | Reforzará su proceso actual | Reforzará su proceso actual |
| FA5 Implementar programas de calidad total en el sector agrario (F3, F5, A5). | Estará atenta para imitar | Estará atenta para imitar | Estará atenta para imitar |
| DA1 Implementar riego tecnificado (D5, A1). | Indiferente | Indiferente | Indiferente |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 311), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

6.13. Conclusiones

En este capítulo se ha realizado el análisis a través de 12 matrices. La región Ancash cuenta con una gran cantidad de recursos naturales como logísticos, por sus puertos y sus vías de comunicación fluvial o aérea, que son de carácter estratégico para su futuro. El plan estratégico apuesta por la pesca potencial, la acuicultura, la agricultura y el turismo.

Como se menciona, actualmente los procesos de producción de la región Ancash se han desarrollado con miras a la producción de maquila o productos sin una ventaja competitiva ni valor agregado. No obstante, Ancash se desempeña como una región potencial en el sector industrial, por lo tanto, le conviene adoptar una postura agresiva, con estrategias intensivas para fortalecer la exportación de trucha, impulsar el turismo vivencial, exportar productos orgánicos como el arándano, ofreciendo al mismo tiempo calidad internacional. Finalmente, hay una gran oportunidad en convertir a la región Ancash en un lugar de destino turístico para turistas extranjeros y nacionales.



Capítulo VII: Implementación estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Cada hito alcanzado y representado por los OCP vistos en la Tabla 31, permitirán a la región Ancash alcanzar los OLP.

Tabla 31.

Objetivos de Corto Plazo de la región Ancash

| Objetivo de largo plazo | Objetivos de corto plazo |
|---|--|
| El 2027 el turismo en Ancash generará \$ 400'000,000. En el 2017 generó \$109'000,000. | <p>De 2017 a 2027 Se realizarán 40 programas técnicos para formación de guías turísticos.</p> <p>De 2017 a 2027 existirán 4000 guías turísticos certificados.</p> <p>De 2017 a 2027 Ancash recibirá 690,000 turistas.</p> <p>De 2017 a 2027 los turistas gastarán en promedio \$470 por visita semanal.</p> <p>De 2017 a 2027 el turismo en Ancash generará \$ 400'000,000.</p> <p>De 2017 a 2027 existirán 40 productos turísticos (de aventura, vivencial e histórico).</p> <p>De 2017 a 2027 la cantidad de hospedajes en Ancash será 1500.</p> <p>De 2017 a 2027 se realizarán ocho ferias turísticas internacionales.</p> |
| En el 2027 la comercialización de arándano generará \$ 46'000,000. En el 2017 generó \$ 2'000,000 | <p>De 2017 a 2027 Ancash tendrá un instituto especializados en exportaciones.</p> <p>De 2017 a 2027 Ancash exportará a Estados Unidos 840 Tm de arándanos y 270 Tm a la Unión Europea.</p> <p>De 2017 a 2027 la comercialización de arándanos generará \$ 46'000,000.</p> <p>De 2017 a 2027 Ancash cultivará 1,400 hectáreas de cultivo de arándano.</p> <p>De 2017 a 2027 Ancash tendrá culminados los proyectos de irrigación Chinecas.</p> <p>De 2017 a 2027 el 100% de cultivo de arándano tendrán riego tecnificado.</p> |
| En el 2027 la comercialización de trucha generará \$ 12'500,000. En el 2017 generó \$ 1'600,000. | <p>De 2017 a 2027 Ancash tendrá dos centros de capacitación técnica en crianza de trucha.</p> <p>De 2017 a 2027 Ancash exportará 1000 Tm de trucha a China y Estados Unidos.</p> <p>De 2017 a 2027 la comercialización de trucha generará \$ 12'500, 000.</p> <p>De 2017 a 2027 Ancash tendrá 50 hectáreas autorizadas para el desarrollo de la trucha.</p> <p>De 2017 a 2027 Ancash importará 250,000 ovas embriadoras de trucha.</p> <p>De 2017 a 2027 Ancash tendrá tres plantas de alimento balanceado de trucha.</p> |
| En el 2027 habrán 570,000 empleos formales, en el 2017 habían 127,383 empleos formales | <p>De 2017 a 2027 se capacitarán 20,000 pequeñas y medianas empresas sobre los beneficios de la formalización.</p> <p>De 2017 a 2027 existirán 75,000 hogares con acceso a Internet.</p> <p>De 2017 a 2027 el 70% de la población contará con cobertura de seguros médicos.</p> <p>De 2017 a 2027 habrá 330,880 empleos formales.</p> <p>De 2017 a 2027 se formalizarán 12,000 pequeñas y medianas empresas.</p> |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 470), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Estos insumos específicos facilitarán gradualmente la ejecución de todos los OCP, con una distribución y prioridad enfocada hacia la visión de Ancash (ver Tabla 32).

Tabla 32.

Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP)

| Objetivo de corto plazo | Recursos financieros | | | | | Recursos físicos | Recursos humanos | Recursos tecnológicos |
|--|----------------------|------|------|------|------|---|---|---|
| | 2018 | 2022 | 2025 | 2026 | 2027 | | | |
| OLP1: El 2027 el turismo en Ancash generará \$ 400'000, 000. En el 2017 generó \$ 109'000, 000 | | | | | 0.20 | | | |
| En el 2019 el turismo en Ancash generará \$ 169'000,000. | 0.20 | | | | | Infraestructura | Capacitación | Usos de ERP y telecomunicaciones |
| En el 2021 el turismo en Ancash generará \$ 229'000,000. | | 0.20 | | | | Infraestructura | Capacitación | Usos de ERP y telecomunicaciones |
| En el 2023 el turismo en Ancash generará \$ 284'000,000. | | | 0.20 | | | Infraestructura | Capacitación | Usos de ERP y telecomunicaciones |
| En el 2025 el turismo en Ancash generará \$ 345'000,000. | | | | 0.20 | | Infraestructura | Capacitación | Usos de ERP y telecomunicaciones |
| OLP2: En el 2027 la comercialización de arándano generará \$ 46'000, 000. En el 2017 generó \$ 2'000,000 | | | | | 0.20 | | | |
| En el 2019 la comercialización de arándano generará \$ 6'000,000. | 0.20 | | | | | Maquinarias, áreas de cultivo | Profesionales especialistas en la industria | Sistemas logísticos de última tecnología |
| En el 2021 la comercialización de arándano generará \$ 16'000,000. | | 0.20 | | | | Maquinarias, áreas de cultivo | Profesionales especialistas en la industria | Sistemas logísticos de última tecnología |
| En el 2023 la comercialización de arándano generará \$ 28'000,000. | | | 0.20 | | | Maquinarias, áreas de cultivo | Profesionales especialistas en la industria | Sistemas logísticos de última tecnología |
| En el 2025 la comercialización de arándano generará \$ 36'000,000. | | | | 0.20 | | Maquinarias, áreas de cultivo | Profesionales especialistas en la industria | Sistemas logísticos de última tecnología |
| OLP3: En el 2027 la comercialización de trucha generará \$ 12'500, 000. En el 2017 generó \$ 1'600,000 | | | | | 0.20 | | | |
| En el 2019 la comercialización de trucha generará \$ 3'800,000. | 0.20 | | | | | Criaderos de truchas, recursos hídricos | Profesionales especialistas en la industria | Sistema de base de datos y telecomunicaciones |
| En el 2021 la comercialización de trucha generará \$ 5'900,000. | | 0.20 | | | | Criaderos de truchas, recursos hídricos | Profesionales especialistas en la industria | Sistema de base de datos y telecomunicaciones |
| En el 2023 la comercialización de trucha generará \$ 8'200,000. | | | 0.20 | | | Criaderos de truchas, recursos hídricos | Profesionales especialistas en la industria | Sistema de base de datos y telecomunicaciones |
| En el 2025 la comercialización de trucha generará \$ 10'300,000. | | | | 0.20 | | Criaderos de truchas, recursos hídricos | Profesionales especialistas en la industria | Sistema de base de datos y telecomunicaciones |
| OLP4: En el 2027 se generarán 570,000 empleos formales. En el 2017 se generaron 127,383 empleos formales | | | | | 0.20 | | | |
| En el 2019 se generarán 216,000 empleos formales | 0.20 | | | | | Puestos de trabajo | Capacitación | Software de educación virtual |
| En el 2021 se generarán 305,000 empleos formales | | 0.20 | | | | Puestos de trabajo | Capacitación | Software de educación virtual |
| En el 2023 se generarán 390,000 empleos formales | | | 0.20 | | | Puestos de trabajo | Capacitación | Software de educación virtual |
| En el 2025 se generarán 480,000 empleos formales | | | | 0.20 | | Puestos de trabajo | Capacitación | Software de educación virtual |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 470), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

7.3. Políticas de cada estrategia

- P1: Desarrollar planes anticorrupción en las instituciones de la región.
- P2: Promocionar la inversión en la región de todos sus empresarios.
- P3: Crear un ambiente de incentivo al turismo dentro de la región.
- P4: Fomentar la inversión nacional y extranjera.
- P5: Propiciar la igualdad y equidad de cada habitante de la región.
- P6: Incentivar el orden y la seguridad de la región.
- P7: Incentivar la capacitación tanto interna como externa de la región.

7.4. Estructura organizacional de la región Ancash

De acuerdo con las estrategias de la región Ancash, la estructura actual de la organización se alinea sin inconvenientes. El consejo regional ayudará a mantener un orden y centralización, apoyados en áreas administrativas imprescindibles para el manejo de todas las operaciones. El gobernador regional actuará como un área funcional que reciba apoyo de áreas jurídicas y demás segmentos especializados como infraestructura, liquidación y transportes.

7.5. Medio ambiente, ecología y responsabilidad social

La región Ancash será vigilante del desempeño socio ambiental sostenible de sus principales actividades como la agricultura, el comercio, la manufactura, la agroindustria y la pesquería. El Ministerio de la Producción es el órgano encargado de implementar y ejecutar planes que velen por una extracción controlando la supervivencia de las diversas especies y el mantenimiento de una ecología estable.

Por su parte, el Ministerio del Ambiente es el encargado de velar que en el país toda empresa pública y privada opere dentro de los estándares y normativa de calidad ambiental vigentes y en el marco de los límites permisibles previstos para cada tipo de operación u actividad industrial.

Otro aspecto importante que requiere atención en Ancash son los proyectos Chincas y Palcacocha. Si bien es cierto que al concluir permitirán que se incremente sustancialmente el número de hectáreas para riego, es fundamental tener un aprovechamiento racional del recurso hídrico y de las tierras a fin de ser consecuentes con las estrategias de crecimiento.

7.6. Recursos humanos y motivación

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, el principal ingrediente es el recurso humano. Es necesario contar con personal preparado y competitivo para la realización de sus funciones y que sea capaz de asumir los cambios proyectados. Así mismo, es imprescindible contar con líderes que motiven, transformen y cambien la percepción del clima laboral en las instituciones públicas y que trasciendan en sus colaboradores, quienes finalmente con su trabajo contribuirán al desarrollo de la región.

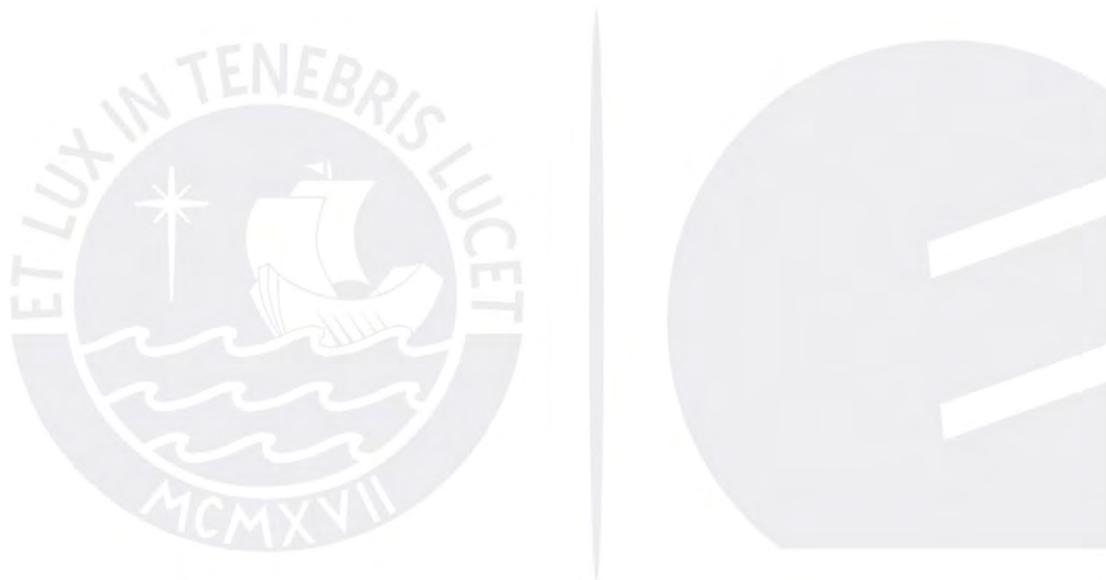
7.7. Gestión de cambio

Para gestionar el cambio es importante conocer la situación real de Ancash. Si bien, la región viene desarrollando actualmente un plan estratégico de 2015 al 2018 y un plan concertado de 2011 al 2021, se puede observar en ellos falta de integración entre las diversas áreas, como también el alineamiento con sus propias gerencias regionales. Esto hace que cada una tenga objetivos independientes y no se relacionen para un fin común, lo que origina el bajo porcentaje de ejecución del presupuesto, entre otras causas.

7.8. Conclusiones

El presente capítulo define y alinea las estrategias de corto y largo plazo que permitirán que la región Ancash alcance la visión diseñada. Así mismo, dichas estrategias establecen los objetivos alcanzables y cuantificables de corto plazo a manera de hitos o indicadores de los avances que la implementación de la estrategia viene alcanzando entre los años 2018 - 2027.

Toma en consideración las políticas y los factores claves que permitirán alcanzar el futuro deseado, considerando recursos, estructuras, gestión del cambio, cuidado del medio ambiente y responsabilidad social, en tanto haya un sólido y sobresaliente liderazgo del gobierno regional para desarrollar y ampliar capacidades, conectar con los diferentes *stakeholders* y tener la capacidad comunicativa que involucre a las diferentes instituciones públicas y privadas de los diversos sectores con el firme compromiso de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y aspirar al desarrollo deseado.



Capítulo VIII: Evaluación estratégica

En el modelo de proceso estratégico que hemos utilizado, la tercera etapa es la que corresponde a la evaluación y control. Se caracteriza por ser un proceso continuo y repetitivo, y tiene como herramienta el Tablero de Control Balanceado (BSC), por sus siglas en inglés. Este permite evaluar, medir y comparar el desempeño de la organización, siendo muy beneficiosa para ver el rumbo que se está tomando y hacer las correcciones pertinentes (D'Alessio, 2016).

8.1. Perspectiva de control

La etapa de evaluación y control es un proceso que se debe de hacer de manera permanente en respuesta a la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, la demanda que generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2016). Por su parte, Kaplan y Norton (2001) indican que algunas medidas típicas para evaluar la consecución de los objetivos son la perspectiva financiera del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento de la organización.

8.1.1. Aprendizaje interno

Permite identificar los procesos actuales de la organización e identificar la eficiencia en su ejecución. La aplicación de nuevas tecnologías, certificaciones, innovación turística y posicionamiento de la marca como región ayudará a potenciar la efectividad de los procesos actuales a través de los objetivos de corto plazo cuyos resultados impactarán de manera favorable. Los objetivos de aprendizaje interno se desarrollan en el plazo de 2017 a 2027, como se puede apreciar en la Tabla 34 y son: (a) Realizar 40 programas técnicos para formación de guías turísticos; (b) Contar con 4,000 guías turísticos certificados; (c) Contar con un instituto especializado en exportaciones; (d) Contar con dos centros de capacitación técnica en crianza de trucha; (e) Contar con 20,000 pequeñas y medianas empresas

capacitadas sobre los beneficios de la formalización; y (f) 75,000 hogares tendrán acceso a Internet.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva busca el desarrollo e inclusión del aprendizaje en todos los ámbitos en los que se desenvuelve la gestión del gobierno. Sin embargo, se deberá brindar las facilidades necesarias para que todos los integrantes se involucren en el proceso y se encuentren alineados con los objetivos que se quiere lograr. Los objetivos de los procesos se desarrollan en el plazo de 2017 a 2027, como se puede apreciar en la Tabla 36 y son: (a) Desarrollar 40 productos turísticos de tipo aventura, vivencial e histórico; (b) Contar con 1,500 hospedajes; (c) Realizar ocho ferias turísticas internacionales; (d) Cultivar 1,400 hectáreas de arándano; (e) Culminar los proyectos de Chinecas; (f) Todos los cultivos de arándano tendrán riego tecnificado; (g) Contar con 50 hectáreas autorizadas para el desarrollo de la trucha; (h) Importar 2,500 ovas embriadoras de trucha; (i) Tener tres plantas de alimento balanceado de trucha; y (j) Formalizar 12,000 pequeñas y medianas empresas.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva ayuda a tener un enfoque de los nuevos mercados (local e internacional), teniendo como base las preferencias y facilidades de los usuarios y clientes. Así los objetivos de corto plazo planteados ayudarán a expandir y fortalecer la imagen de la región en mercados aún no explorados con la finalidad de posicionarse en la mente de los clientes. Los objetivos de clientes se desarrollan en el plazo de 2017 a 2027, como se puede apreciar en la Tabla 36 y son: (a) Recibir 690,000 turistas; (b) Los turistas gastarán en promedio \$ 470 por visita semanal; (c) Exportación de 840 Tm de arándano a Estados Unidos y de 270 Tm a la Unión Europea; (d) Exportación de 1000 Tm de trucha a China y Estados Unidos; (e) El 70% de la población contará con cobertura para seguro médico.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva permite identificar la situación económica financiera actual de la región a través de los objetivos de corto plazo, por tanto se reconoce e identifica las falencias de la misma. En nuestro estudio se identificó la importancia de la inversión privada y extranjera para el cumplimiento de los objetivos planteados. Los objetivos financieros se desarrollan en el plazo de 2017 a 2027, como se puede apreciar en la Tabla 36 y son: (a) El turismo generará \$ 400'000,000; (b) La comercialización de arándanos generará \$ 46'000,000; (c) La comercialización de trucha generará \$ 12'500,00; (d) Contar con 330,880 empleos formales.



8.2. Tablero de Control Balanceado (BSC)

Tabla 33.

Tablero de Control Balanceado (BSC)

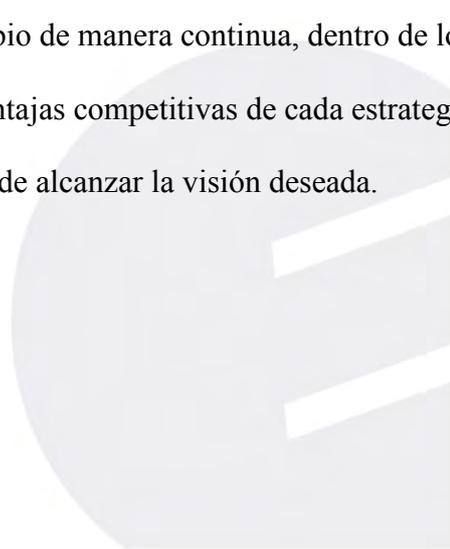
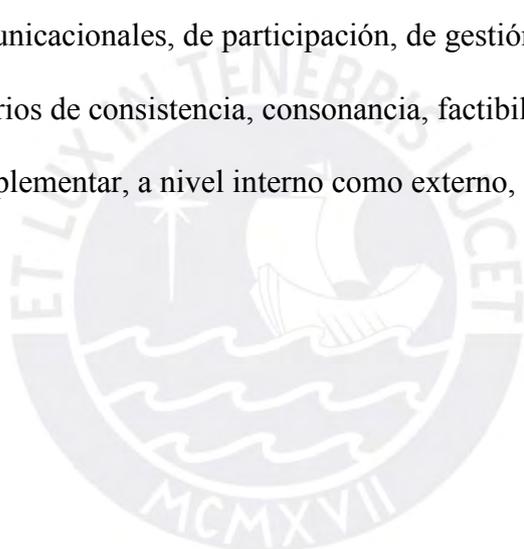
| Objetivos de largo plazo | Objetivos de corto plazo | Indicadores | Unidades | Perspectiva |
|---|---|---|---------------------|-----------------------------------|
| | De 2017 a 2027 se realizarán 40 programas técnicos para formación de guías turísticos. | Número de programas. | Unidades | Aprendizaje y crecimiento interno |
| El 2027 el turismo en Ancash generará \$ 400'000,000. En el 2017 generó \$109'000,000 | De 2017 a 2027 existirán 4,000 guías turísticos certificados. | Número de guías turísticos. | Unidades | Aprendizaje y crecimiento interno |
| | De 2017 a 2027 Ancash recibirá 690,000 turistas. | Número de turistas por año. | Unidades | Cliente |
| | De 2017 a 2027 los turistas gastarán en promedio \$ 470 por visita semanal. | Gasto promedio por turista. | Dólares | Cliente |
| | De 2017 a 2027 el turismo en Ancash generará \$ 400'000,000. | PBI sector turismo. | Millones de dólares | Financiera |
| | De 2017 a 2027 existirán 40 productos turísticos (aventura, vivencial, histórico). | Número de productos turísticos. | Unidades | Procesos |
| | De 2017 a 2027 la cantidad de hospedajes en Ancash será de 1,500. | Número de hospedajes. | Unidades | Procesos |
| | De 2017 a 2027 se realizarán ocho ferias turísticas internacionales. | Número de ferias turísticas internacionales. | Unidades | Procesos |
| En el 2027 la comercialización de arándano generará \$ 46'000,000. En el 2017 generó \$ 2'000,000 | De 2017 al 2027 Ancash tendrá un instituto especializados en exportaciones. | Instituto implementado. | Unidades | Aprendizaje y crecimiento interno |
| | De 2017 a 2027 Ancash exportará a Estados Unidos 840 Tm de arándanos y 270 Tm a la Unión Europea. | Volumen de exportación. | Tm | Cliente |
| | De 2017 a 2027 la comercialización de arándanos generará \$ 46'000,000. | PBI sector agrario – arándanos. | Millones de dólares | Financiera |
| | De 2017 a 2027 Ancash cultivará 1,400 hectáreas de cultivo de arándanos. | Número de hectáreas cultivadas. | Unidades | Procesos |
| | De 2017 a 2027 Ancash tendrá culminados los proyectos de irrigación Chinescas. | Número de proyectos ejecutados. | Unidades | Procesos |
| | De 2017 a 2027 el 100% de cultivo de arándano tendrán riego tecnificado. | Porcentaje de cultivos con riego tecnificado. | Porcentaje | Procesos |
| | De 2017 a 2027 Ancash tendrá dos centros de capacitación técnica en crianza de trucha. | Número de centros de capacitación. | Unidades | Aprendizaje y crecimiento interno |
| En el 2027 la comercialización de trucha generará \$ 12'500,000. En el 2017 generó \$ 1'600,000. | De 2017 a 2027 Ancash exportará 1,000 Tm de trucha a China y Estados Unidos. | Volumen de exportación. | Tm | Cliente |
| | De 2017 a 2027 la comercialización de trucha generará \$ 12'500, 000. | PBI sector pesquero – trucha. | Millones de dólares | Financiera |
| | De 2017 a 2027 Ancash tendrá 50 hectáreas autorizadas para el desarrollo de la trucha. | Número de hectáreas autorizadas para crianza de trucha. | Unidades | Procesos |
| | De 2017 a 2027 Ancash importará 250,0000 ovas embriadoras de trucha. | Número de importaciones de ovas embriadoras. | Unidades | Procesos |
| | De 2017 a 2027 Ancash tendrá tres plantas de alimento balanceado de trucha. | Número de proyectos ejecutados. | Unidades | Procesos |
| | De 2017 a 2027 se capacitarán a 20,000 pequeñas y medianas empresas sobre los beneficios de la formalización. | Número de empresas capacitadas. | Unidades | Aprendizaje y crecimiento interno |
| | De 2017 a 2027 existirán 75,000 hogares con acceso a Internet. | Número de hogares con Internet. | Unidades | Aprendizaje y crecimiento interno |
| En el 2027 habrán 570,000 empleos formales, en el 2017 habían 127,383 empleos formales | De 2017 a 2027 el 70% de la población contará con cobertura para seguro médico. | Número de personas aseguradas. | Unidades | Cliente |
| | De 2017 a 2027 habrá 330,880 empleos formales. | Número de empleos formales. | Unidades | Financiera |
| | De 2017 a 2027 se formalizarán 12,000 pequeñas y medianas empresas. | Número de empresas formalizadas. | Unidades | Procesos |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 470), por Fernando D'Alessio, 2016, Lima: Pearson Educación de Perú.

8.3. Conclusiones

El presente capítulo establece la etapa de evaluación y control de los objetivos y estrategias a implementar. La herramienta a utilizar es la del Tablero de Control Balanceado (BSC). Esta herramienta es dinámica e interactiva en línea con los constantes cambios que se dan en el entorno. Da una visión holística e integral de la organización para poder revisar, corregir y ajustar de manera permanente el plan estratégico a desarrollar.

El BSC cubre las perspectivas de aprendizaje interno, procesos, clientes y el componente financiero que deben ser monitoreadas de manera permanente a fin de comparar los avances de los hitos menores y mayores y tomar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de corto y largo plazo. Tanto en términos operativos, comunicacionales, de participación, de gestión del cambio de manera continua, dentro de los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y ventajas competitivas de cada estrategia a implementar, a nivel interno como externo, con el fin de alcanzar la visión deseada.



Capítulo IX: Competitividad de Ancash

9.1. Análisis competitivo de Ancash

En este capítulo analizamos el nivel de competitividad de la región Ancash sobre la base de sus principales ventajas competitivas. Esta región se desarrolla —en cuanto a las exportaciones que se dan desde el puerto de Chimbote—, en medio de un mercado que es cada vez más globalizado debido al alza de las exportaciones y más exigente en el ámbito del comercio exterior. En ese sentido, ser una región competitiva permitirá el desarrollo y el crecimiento sostenible de sus empresas y negocios.

Conforme al Índice de Competitividad Regional del Perú, Lima, Callao, Moquegua como Tacna lideran el índice de competitividad regional a nivel país, Cajamarca, Amazonas y Huancavelica ocupan los últimos lugares (ver Figura 22).



Figura 22. Índice de competitividad regional 2016.
Tomado de *Índice de competitividad regional del Perú*. Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=6>

Conforme al Índice de Competitividad Regional del Perú por pilares, Ancash ocupa el décimo lugar a nivel personas, su mejor ubicación, a nivel infraestructura ocupa el décimo cuarto lugar, gobierno la décima sexta posición, en empresas, el vigésimo puesto y en

economía la décima quinta ubicación. Ha mantenido su posición en los pilares de empresas, que se encuentra en el tercio inferior del índice de competitividad regional, personas e infraestructura, ha perdido cinco ubicaciones en el pilar gobierno, y ha mejorado una ubicación en el pilar economía (ver Figura 23).

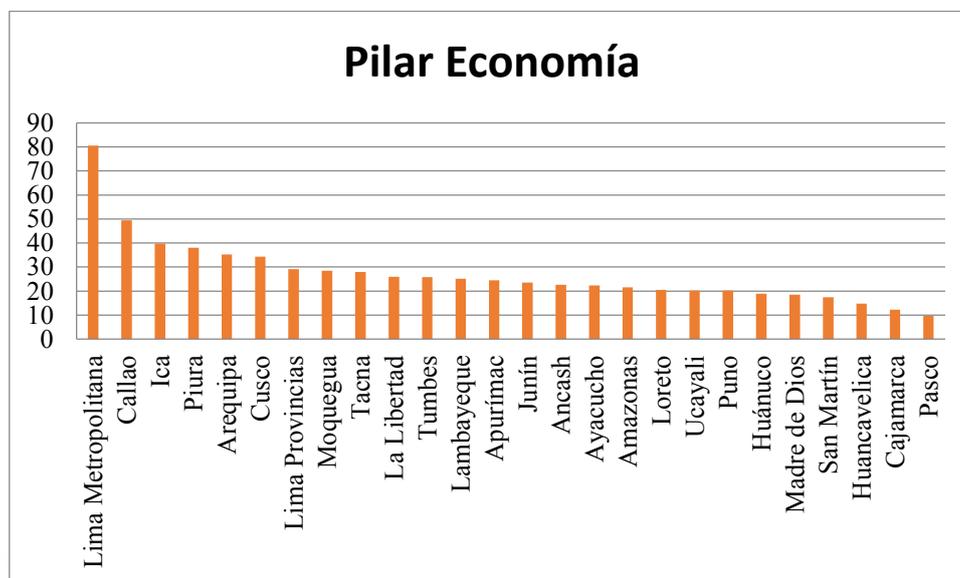


Figura 23. Pilar economía.

Tomado de *Índice de competitividad regional del Perú*. Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=7>

A nivel resultado por factores del índice de Competitividad regional, el factor economía/crecimiento continúa deteriorándose ocupando el vigésimo quinto lugar, y ocupa mejores posiciones en economía/diversificación y economía/tamaño en el noveno lugar. A nivel empresas, Ancash ocupa el último lugar en empresa/generación de empleo.

A nivel el factor gobierno, ocupa la octava posición en gobierno/justicia y gobierno/seguridad, pero deteriora su posición en gobierno/gasto alcanzando el vigésimo cuarto lugar. Asimismo, en el factor infraestructura, se mantiene competitiva en infraestructura/turismo alcanzando el sexto lugar y el décimo sexto en infraestructura/red vial (ver figura 24). Finalmente, presenta oportunidades en el factor personas/logros educativos, décimo octavo lugar y personas educación escolar donde ocupa el décimo séptimo lugar.

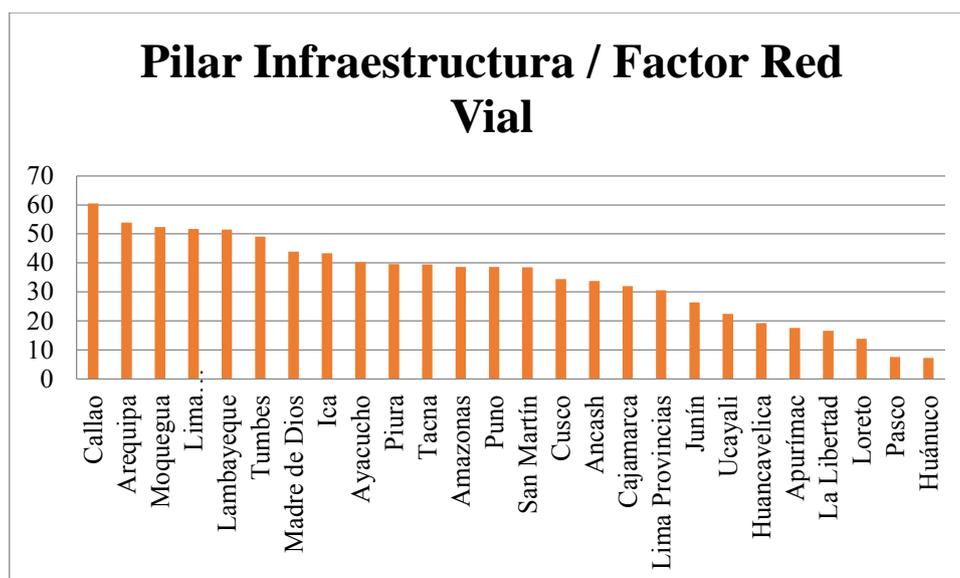


Figura 24. Pilar infraestructura / factor red vial.
Tomado de *Índice de competitividad regional del Perú*. Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=8>

9.2. Identificación de las ventajas competitivas de Ancash

Ancash presenta el 45% de su red vial asfaltada, lo que hace posible la comunicación con el 86% de sus distritos, siendo una ventaja competitiva frente a otras regiones. Si la comparamos con el promedio nacional representa el 13%. Posee una ubicación estratégica cerca de puertos, a Lima y con conexión a la selva norte del país. Ha mejorado notablemente la conexión entre la zona costera y el callejón de Huaylas, reduciendo las horas de transporte en muchos casos a la mitad. Así mismo, posee ventajas comparativas naturales tanto en minería como en la pesca (producción de harina de pescado gracias a la extracción de anchoveta). Es una región que valora el uso de los recursos hídricos y maneja sistemas de riego regulado. Entre las actividades que desarrolla principalmente se encuentran las dedicadas a la minería, manufactura, construcción y comercio. Ancash es la primera región productora de cobre (-20.9% en 2014) a nivel nacional. La producción manufacturera se contrajo por menor producción de pesca industrial (con 41.5% en el sector) (ver Figura 25).

| Índice de Competitividad Regional Ancash | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|--|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|
| | Puesto (de 24) | Puntaje (de 0 a 100%) | Puesto (de 24) | Puntaje (de 0 a 100%) | Puesto (de 24) | Puntaje (de 0 a 100%) |
| Economía | 16 | 23.42 | 16 | 22.22 | 15 | 22.58 |
| Empresas | 21 | 39.46 | 20 | 38.66 | 20 | 38.12 |
| Gobierno | 9 | 37.62 | 11 | 37.61 | 16 | 36.59 |
| Infraestructura | 14 | 20.42 | 14 | 19.47 | 14 | 19.17 |
| Personas | 9 | 42.59 | 10 | 42.90 | 10 | 43.29 |

Figura 25. Puesto y puntaje en el Índice de Competitividad de la región Ancash. Tomado de *Índice de competitividad regional del Perú*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

Ancash es a diferencia de otras regiones la pionera en el desarrollo de obras hidroenergéticas de gran envergadura como el proyecto Chincas o Palcacocha. La región es propicia para la inversión en proyectos turísticos pues es heredera de un gran pasado histórico que data de la época precolombina, además cuenta con santuarios, catedrales, museos y otras ofertas para el desarrollo del turismo. El 35.4% de la PEA se desempeña en el sector agropecuario, seguido por el sector servicios (32.5%). El 20% del empleo es formal. Entre 2009 y 2014, el ingreso laboral mensual creció 6.2% en promedio anual (versus 5.2% a nivel nacional), de acuerdo con la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (2014).

9.3. Identificación y análisis de los potenciales clústeres de Ancash

Agricultura. La región Ancash tiene disponibilidad de suelos con aptitud agropecuaria de 1,326.3 mil ha., de las cuales la superficie apta para uso agrícola asciende a 304,3 mil ha., que representa solo el 8.5% de la superficie total del departamento (3,586.5 mil ha.). Los pastos naturales abarcan una extensión de 807,5 mil ha dedicados a la actividad ganadera; las tierras para fines forestales suman 59,5 mil ha., y el resto son tierras eriazas y otras (ver Tablas 34 y 35).

Tabla 34.

Distribución de la superficie de la región Ancash

| Aptitud de la Tierra | Superficie (ha.) | (%) |
|---------------------------------|------------------|-------|
| Tierras con aptitud agrícola | 304,329 | 22.90 |
| Tierras con aptitud para pastos | 807,500 | 60.90 |
| Tierras con aptitud forestal | 59,500 | 4.50 |
| Tierras de protección | 15971 | 1.20 |
| Superficie total (ha) | 1,326,300 | 100 |

Nota: Tomado de *Plan estratégico regional agrario 2009-2015 región Ancash*, por Gobierno Regional de Ancash (2008). (http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ancash.pdf)

Tabla 35.

Distribución de cultivos de la región Ancash

| Cultivo | Superficie cosechada (ha*) | Porcentaje (%) |
|-------------------|----------------------------|----------------|
| Maíz duro | 12,014.50 | 13.6 |
| Yuca | 11,589.75 | 13.1 |
| Cebada grano | 10,922.00 | 12.4 |
| Maíz amiláceo | 10,398.00 | 11.8 |
| Papa | 5,480.50 | 6.2 |
| Arroz cáscara | 2,610.00 | 3 |
| Arveja grano | 2,421.50 | 2.7 |
| Haba grano | 2,415.00 | 2.7 |
| Frijol gr. seco1/ | 2,213.00 | 2.5 |
| Chocho Tarwi | 718.00 | 0.8 |
| Trigo | 615.00 | 0.7 |
| Soya | 588.00 | 0.7 |
| Olluco | 487.00 | 0.6 |
| Pallar | 347.50 | 0.4 |
| Kiwicha | 300.00 | 0.3 |
| Otros | 25,066.53 | 28.4 |
| Total | 88,186.73 | 100 |

Nota: Tomado de *Plan Estratégico Regional Agrario 2009-2015 Región Ancash*, por Gobierno Regional de Ancash (2008). (http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ancash.pdf)

Producción pecuaria. La producción pecuaria ha tenido un ligero crecimiento en lo que corresponde a aves, vacunos, alpacas, huevos y leche; más bien ha disminuido en caprinos y porcinos. Sin embargo, los rendimientos están por debajo del promedio nacional por lo que se requiere el mejoramiento genético. El 64% de los productores agropecuarios

individuales se ubican en el estrato de la pequeña propiedad (con menos de 10 ha); lo que evidencia la importancia del minifundio en el departamento con su secuela de bajos ingresos, baja productividad y tecnología tradicional. Las provincias con mayor aptitud y potencial ganadero son: Recuay, Bolognesi y Ocros. En cuanto a transformación industrial, los lácteos caracterizan la producción en Bolognesi y Ocros.

A nivel nacional, es el 10% el que se concentra en ganado caprinos en Ancash, el 7% del ganado vacuno; el 6.5% del ganado ovino y, finalmente, el 6% del ganado porcino.

Minería. Ancash es la primera productora nacional de cobre con 348 Tm y de Zinc con 553 Tm. Así mismo, la segunda productora de Oro y la tercera de plata.

Turismo. Ancash cuenta con ingentes recursos naturales, arqueológicos y culturales para el desarrollo del sector turismo como: Turismo cultural, a partir de los sitios arqueológicos como Chavín de Huántar, centro ceremonial que data de entre 1000 a 2000 a.c., ubicado a 109 km de Huaraz; Sechín, templo edificado hacia el año 1,700 a.c., ubicado en la provincia de Casma; y Willcahuain, templo wari, ubicado a 7 km de la ciudad de Huaraz. En cuanto al ecoturismo se desarrollan actividades variadas como escalada en roca y hielo en las cordilleras Blanca y Huayhuash; caminatas de alta montaña por diversos circuitos; canotaje en las aguas del río Santa; parapente, entre otras. También existe el proyecto “La ruta del cambio climático” que incluye a Yungay (la ciudad sepultada, en razón del terremoto y aluvión que sufrió en 1970), la laguna de Llanganuco y el nevado Pastoruri.

9.4. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

Para que la industria de Ancash se potencie es necesario desarrollar proyectos de financiamiento que permitan cambiar la utilización de tecnologías obsoletas, dado que un segmento mayoritario de las unidades productivas manufactureras operan en viviendas propias o alquiladas, con una limitada capacitación en gestión empresarial y técnica productiva y de canales de comercialización. La producción es principalmente para el

mercado local y regional lo que se debe potencializar, tanto a nivel de marketing y de posicionamiento en el mercado de los productos de las micro y pequeñas empresas, quienes se auto sostienen en un 80%. La carencia de infraestructura industrial como parques industriales es otro aspecto a potenciar. Así mismo, la utilización de mano de obra no es intensiva ya que solo se da cuando hay pedidos.

En el conglomerado de pesquería existe carencia en cuanto al diagnóstico de la acuicultura continental y de catastro acuícola, la construcción de infraestructuras piscícolas sin criterios técnicos prescindiendo de asesoría especializada por parte del ente rector respectivo, la Dirección Sub Regional de la Producción (DISUREPRO). Se necesitan créditos blandos para el desarrollo de proyectos piscícolas en la banca comercial. La degeneración genética por consanguinidad de la especie truchas en unidades productoras implica una necesidad de renovación genética. El colapso de la estación pesquera de Huaraz por la polución del recurso hídrico, a falta de caudal en tiempo de estiaje e infraestructura obsoleta, implica que se debe potenciar los puertos para una pesquería tecnificada. La falta de programas de capacitación en gestión empresarial y técnica productiva, implica que la región Ancash necesita de estudios de impacto ambiental para truchicultores de subsistencia (de 0 a 2 Tn), que ven limitado su desarrollo además de obstruir la generación de nuevas empresas piscícolas.

En el conglomerado de artesanía, los productos —de escasa diversificación— se fabrican sobre la base de técnicas de producción tradicional poco difundidas, con limitados programas y proyectos de desarrollo de capacidades y asistencia técnica y limitado acceso a fuentes de financiamiento para mejorar la calidad de los productos. Todos ellos son factores que se deben potenciar para hacer de la artesanía una ventaja competitiva de la región.

Para potenciar el clúster de turismo se debe eliminar el déficit en servicios turísticos de calidad. Ello constituye un detrimento y fomenta la escasa promoción turística en los

mercados interno y receptivo, el escaso desarrollo del turismo rural comunitario. Por otro lado, la informalidad de los prestadores de servicios turísticos —y de la propia población—, por deficiencias normativas y la escasa conciencia y cultura turística, hace que sus patrimonios culturales y naturales tengan una escasa promoción a lo que se suma el desinterés por acondicionar y proveer de los servicios básicos en el rubro del turismo.

9.5. Conclusiones

La región Ancash se ubica en el puesto 11 del ranking de competitividad conforme a los resultados del Ranking de Competitividad de 2017. En ese sentido, se debe agregar valor a la región debido a su gran potencial natural y cultural. Así mismo, mejorar la capacidad de gestión hídrica, el potencial agrario y el potencial portuario con miras a la exportación incluyendo valor agregado a sus principales productos. Del mismo modo, hay que consolidar la actividad comercial y aprovechar las vías de acceso y promover los recursos turísticos.

Para potenciar la región es necesario buscar inversión privada y extranjera, mostrar a los posibles aliados que Ancash es una buena opción para la inversión. Así también se apuesta por la conformación de clústeres y regiones que sumen esfuerzos entre ellas para crecer (como Lambayeque, La Libertad y Cajamarca) en busca de una real regionalización. Es necesario también mejorar el accionar de las pymes, para que ofrezcan programas con calidad de servicio a favor de la satisfacción del cliente para motivar su retorno.

Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El PEI es un instrumento que permite visualizar y controlar el proceso estratégico (D'Alessio, 2016), así mismo, facilita la identificación de puntos que deben ser ajustados y cómo estos cambios impactan en el proceso de planeación. Es una herramienta muy importante que ayuda a la toma de decisiones. En la Tabla 36 se muestra el Plan Estratégico Integral para la región Ancash.

10.2. Conclusiones

La región Ancash cuenta con ventajas comparativas que representan fortalezas para el desarrollo de la región. Estas son: (a) Ubicación geográfica estratégica al tener salida al mar que podría aprovecharse como *hub* logístico para las regiones del norte; (b) Abundante recurso hídrico en sus lagunas y ríos que podrían ser aprovechados para potenciar la acuicultura y la agricultura; (c) Climas y terreno propicios para el cultivo de alimentos orgánicos con alta demanda; (d) Riqueza histórica, cultural y programas de promoción turísticos; y (e) Recursos minerales abundantes que representan ingresos por la inversión privada y canon minero. Si bien la explotación de minerales representa la mayor fuente de ingresos para Ancash, esta trae consigo conflictos sociales, contaminación ambiental y dependencia de *commodities*, características que hacen de esta actividad económica poco sostenible, por lo que es necesario desarrollar otros sectores, que sean convertidas en ventajas competitivas.

Las debilidades que presenta Ancash como oportunidades de mejora son la escasa infraestructura de carreteras y a nivel portuario, el uso intensivo del terreno agrícola, la falta de uso de tecnologías en actividades productivas, la falta de personal calificado técnico y, finalmente, el gran porcentaje existente de trabajo informal, característica esta que no permite el acceso a, por ejemplo, seguros de salud, créditos financieros, educación, y otros beneficios

e indicadores sociales que mejorarían la calidad de vida de los habitantes de la región. Estas debilidades, representan una gran limitante para el pleno aprovechamiento de las oportunidades que el mundo ofrece en cuanto a la distribución, comercio y consumo de los productos orgánicos que se producen en Ancash. En ese sentido, se debe trabajar para lograr eficiencia y capacidad de atención a la demanda de los productos agrícolas y acuícolas. Por otro lado, conseguir fortalecer la alternativa del turismo de aventura y vivencial que es otra veta a explotar en la región.

Para contrarrestar estas limitaciones y explotar las ventajas, se ha desarrollado un estudio a profundidad de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Identificándose como estrategias el desarrollo de mercados de productos orgánicos y acuíferos, el desarrollo de circuitos turísticos e implementación de alianzas estratégicas con cadenas hoteleras, y potenciar la gestión portuaria como canal principal para la exportación de sus productos. La correcta implementación de estas estrategias permitirá a la región alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión.

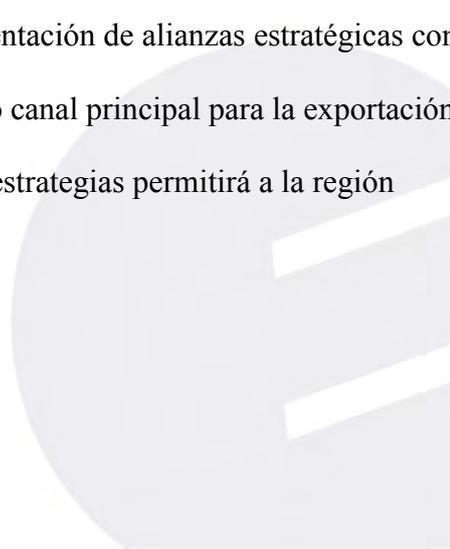
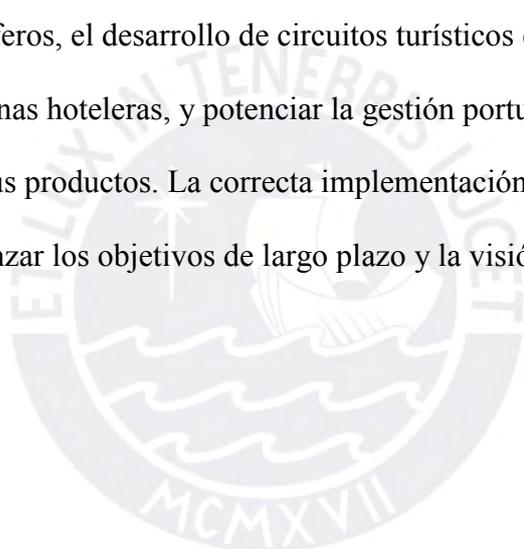


Tabla 36.

Plan Estratégico Integral (PEI) para Ancash

| Visión | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|----------------|
| En 2027, Ancash será el principal destino turístico del norte del Perú, la segunda región exportadora de productos acuíferos y tercera en volumen de producción agrícola, siendo reconocida como una región altamente competitiva. | | | | | | |
| Intereses del Sistema | | | | | | Valores |
| Diversificar sectores económicos. Fomentar el uso de tecnología. Brindar acceso y capacitación en financiamientos. Incrementar acceso y oferta educativa. | En el 2027 el turismo en Ancash generará \$ 400'000, 000. En el 2017 generó \$ 109'000, 000. | En el 2027 la comercialización de arándano generará \$ 46'000, 000. En el 2017 generó \$ 2'000, 000. | En el 2027 la comercialización de trucha generará \$ 12'500, 000. En el 2017 generó \$ 1'600, 000. | En el 2027 se generarán 330, 880 empleos formales. En el 2017 se generaron 127,383 empleos formales. | Innovación, integridad, identidad y orgullo nacional, calidad, sostenibilidad. | |
| Estrategias | OLP1 | OLP2 | OLP3 | OLP4 | Políticas | |
| E1 Desarrollar mercados de exportación con alta demanda de productos orgánicos. | | X | X | X | P2,P4,P5,P7 | |
| E2 Desarrollar productos turísticos de aventura. | X | | | X | P2,P3,P4,P5,P7 | |
| E3 Gestión compartida del puerto con inversión público – privada. | | X | X | | P1,P2, P4,P5,P6,P7 | |
| E4 Desarrollar productos innovadores de turismo vivencial. | X | | | X | P2,P3,P4,P5,P7 | |
| E5 Exportar trucha congelada a mercados asiáticos. | | | X | X | P2,P4,P5,P7 | |
| E6 Alianzas estratégicas con cadenas hoteleras. | X | | | X | P2,P3,P4,P5,P7 | |
| E7 Habilitar carreteras que conecten hubs logísticos. | | X | X | X | P2,P4,P5,P7 | |
| E8 Implementar programas de calidad total en el sector agrario. | | X | | X | P2,P4,P5,P7 | |
| E9 Implementar riego tecnificado. | | X | | X | P2,P4,P5,P7 | |
| TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS | | | | | | |
| Financiera | De 2017 a 2027 el turismo en Ancash generará \$ 400'000,000. | De 2017 a 2027 la comercialización de arándanos generará \$ 46'000,000. | De 2017 a 2027 la comercialización de trucha generará \$ 12'500, 000. | De 2017 a 2027 habrá 330,880 empleos formales. | Principio Cardinales 1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de los intereses. 4. Conservación de los enemigos. | |
| Cliente | De 2017 a 2027 Ancash recibirá 690,000 turistas. | De 2017 a 2027 Ancash exportará a Estados Unidos 840 Tm de arándanos y 270 Tm a la Unión Europea. | De 2017 a 2027 Ancash exportará 1000 Tm de trucha a China y Estados Unidos. | De 2017 a 2027 el 70% de la población contará con cobertura de seguros médicos. | | |
| Procesos internos | De 2017 a 2027 los turistas gastarán en promedio \$ 470 por visita semanal. De 2017 a 2027 existirán 40 productos turísticos (aventura, vivencial, histórico). | De 2017 a 2027 Ancash cultivará 1,400 hectáreas de cultivo de arándanos. De 2017 a 2027 Ancash tendrá culminados los proyectos de irrigación Chinecas. | De 2017 a 2027 Ancash tendrá 50 hectáreas autorizadas para el desarrollo de la trucha. De 2017 a 2027 Ancash importará 2,500 ovas embriadoras de trucha. | De 2017 a 2027 se formalizarán 12,000 pequeñas y medianas empresas. | | |
| | De 2017 a 2027 la cantidad de hospedajes en Ancash será 1,500. | De 2017 a 2027 Ancash tendrá tres plantas de alimento balanceado de trucha. | De 2017 a 2027 Ancash importará tres plantas de alimento balanceado de trucha. | | | |
| Aprendizaje y crecimiento interno | De 2017 a 2027 se realizarán ocho ferias turísticas internacionales. De 2017 a 2027 se realizarán convenios con las universidades de la región para brindar 40 programas técnicos para formación de guías turísticos. De 2017 a 2027 existirán 4,000 guías turísticos certificados. | De 2017 a 2027 el 100% de cultivo de arándano tendrán riego tecnificado. De 2017 a 2027 Ancash tendrá un instituto especializado en exportaciones. | De 2017 a 2027 Ancash tendrá dos centros de capacitación técnica en crianza de trucha. | De 2017 a 2027 se capacitarán 20,000 pequeñas y medianas empresas sobre los beneficios de la formalización. De 2017 a 2027 existirán 75,000 hogares con acceso a Internet. | | |
| RECURSOS | | | | | | |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | |
| PLANES OPERACIONALES | | | | | | |

Misión
 Aprovechar la ubicación geográfica, clima, historia y cultura de la región Ancash para el desarrollo de su industria agrícola, pesquera y turística, promoviendo el uso de tecnologías dentro de un contexto de respeto al medio ambiente, con la participación activa del gobierno regional, sector privado y comunidades, generando así trabajo y desarrollo para los habitantes de la región.

10.3. Recomendaciones finales

Las siguientes recomendaciones sirven de guía para acompañar a las estrategias planteadas, de tal manera que los objetivos de largo plazo puedan ser alcanzados. Están dirigidas al gobernador regional, los funcionarios y los representantes del Gobierno Regional de Ancash. Estas son:

- Implementar el Plan Estratégico Integral para la región Ancash, bajo la responsabilidad del Gobierno Regional de Ancash y sus funcionarios.
- Generar un ambiente político que elimine las barreras burocráticas para la implementación de las estrategias.
- Implementar un plan de comunicación claro y sencillo que alcance a toda la población y a sus clientes actuales y potenciales.
- Realizar un constante seguimiento y control de las actividades de implementación para que el Plan Estratégico Integral pueda cumplirse.
- Alcanzar economías de escala a través de asociaciones de grupos de productores cohesionados y formalizados, a las que se le pueda brindar capacitaciones y asesorías técnicas para mejorar sus rendimientos.
- Foco en el desarrollo del turismo y la agricultura principalmente de productos orgánicos, ya que son los sectores que más empleo generan.
- Desarrollar el potencial humano de la región, para aprovechar el bono demográfico de su población económicamente activa.
- Desarrollar clústeres industriales en los diversos sectores económicos de la región y disminuir su dependencia de sectores extractivos como la minería y la pesca.
- Impulsar la participación activa de los habitantes de la región de Ancash para alcanzar los objetivos y la visión deseada.

- Invertir y promover el desarrollo de centros de investigación científica y tecnológica para el desarrollo de los diferentes sectores económicos de la región.
- Pensar en el largo plazo y aplicar un liderazgo transformacional que potencie el crecimiento y desarrollo de la región y sus habitantes.

10.4. Futuro de Ancash

Si la región Ancash hace suyo este plan y lo lleva a cabo entonces podrá distinguirse de otras regiones por la variedad y calidad de sus productos agrícolas y pesqueros puestos en vitrina para todo el mundo, con un alto grado de competencia y con mayores ventajas ante los proveedores de nivel internacional. Así mismo, la región Ancash podría convertirse en un puerto estratégico para la zona norte del país y servir como punto de salida para los productos propios como para los de otras regiones. Brindará una oferta de paquetes turísticos que atraerán a más turistas a nivel nacional e internacional, quienes serán recibidos por personal e infraestructura propicios. Finalmente, la región Ancash habrá incrementado el número de empleos formales, con lo que habrá mejorado la calidad de vida de sus habitantes. Todos serán parte de la transformación de su región.

Referencias

- Acuerdo Nacional. (2016). *Objetivos del Acuerdo Nacional*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/objetivos-del-acuerdo-nacional/>
- Agraria. (2017). *Exportaciones peruanas de alimentos orgánicos*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/exportaciones-peruanas-de-alimentos-organicos-ascendieron-a--13198>
- Andina. (2018). “Cobre: despachos peruanos al mundo se expanden 38.54% a noviembre 2017”. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-cobre-despachos-peruanos-al-mundo-se-expanden-3854-a-noviembre-2017-696377.aspx>
- Arellano, R. (2010). *Al Medio Hay Sitio: El Crecimiento Social Según los Estilos de Vida*. Recuperado de <https://www.arellanomarketing.com/inicio/al-medio-hay-sitio-el-crecimiento-social-segun-los-estilos-de-vida/>
- Asociación Peruana de Agentes Marítimos. (2017). “MICHEPORT va por el terminal portuario Chimbote”. Recuperado de <https://www.apam-peru.com/web/micheport-va-por-terminal-portuario-chimbote/>
- Autoridad Portuaria Nacional. (2012). *Plan nacional de desarrollo portuario*. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/site/wp-content/uploads/2016/03/pdf/QWULZKVC6W4NMPPF0T1IOTFSJHGZIPR3S8LQY.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Caracterización del departamento de Ancash*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/ancash-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Ancash: Síntesis de actividad económica*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2016/presentacion-ancash-09-2016.pdf>

Bolognesi Noticias. (2016). “Ancash: Producción de arándanos crece cada vez más”.

Recuperado de <https://www.bolognesinoticias.com/2016/09/ancash-produccion-de-arandanos-crece-cada-vez-mas/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2016). “Guía para el

cumplimiento de la meta 3”. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/plan_de_desarrollo_local_pi_final_19-02-2016_v2.compressed.pdf

Comando Conjunto de Fuerzas Armadas. (2017). *Día de las Fuerzas Armadas del Perú*.

Recuperado de

http://www.cffaa.mil.pe/publicaciones/Suplementos/2008_suplementoExpreso.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2015).

Perú como destino para la operación turística. Recuperado de

<https://www.promperu.gob.pe/Uploads/publicaciones/10/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2015).

Perfil del turista extranjero. Recuperado de

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf

Congreso de la República del Perú. (2008). *Plan de desarrollo regional concertado 2008-2021 de Ancash*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/35d8f7362c7b93c905257cec0071296d/\\$file/ancash20082021.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/35d8f7362c7b93c905257cec0071296d/$file/ancash20082021.pdf)

Congreso de la República del Perú. (2015). *Carpeta georeferencial región Ancash, Perú.*

Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2015/4.trimestre.2.ancash.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2016). *Carpeta georeferencial región Ancash, Perú.*

Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/1.trimestre.2.ancash.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2016). *El congreso de la Republica visto por la región*

Ancash. Recuperado de

http://www4.congreso.gob.pe/dgp/didp/boletines/representacion_parlamentaria/imagenes/modelos_representacion/informes%20regionales%20y%20nacional/ancash.pdf

Consejo Nacional de Competitividad. (2013). *Elaboración de un mapeo de clusters en el*

Perú. Recuperado de

https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Consortio de Investigación Económica y Social (CIES). (s.f.) *Medición de productividad y eficiencia de los puertos regionales del Perú: Un enfoque no paramétrico.*

Recuperado de

http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/medicion_de_productividad_y_eficiencia_de_los_puertos_0.pdf

D'Alessio, Fernando. (2016). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima:

Pearson Educación de Perú.

Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (2014). *Ancash Sumario regional*.

Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf

Ejército del Perú. (2017). *Ejército del Perú*. Recuperado de

<http://www.ejercitodelperu.mil.pe/p/df.html>

Fuerza Aérea del Perú. (2017). *Fuerza Aérea del Perú*. Recuperado de

<https://www.fap.mil.pe/>

Gestión. (2017). “Venta de productos agroecológicos en Perú crecería en 17% en el 2017”.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/venta-productos-agroecologicos-peru-creceria-17-2017-220860>

Gestión. (2018). “Trucha peruana: ¿La nueva estrella de la exportación acuícola?”

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/trucha-peruana-nueva-estrella-exportacion-acuicola-225130>

Gobierno Regional de Ancash. (2008). *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2008-2021 de Ancash*. Recuperado

de https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/2_pdrc_ancash_2008_2021.pdf

Gobierno Regional de Ancash. (2017). *Gobierno Regional de Ancash*. Recuperado de

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

Hartmann, F. (1983 [1957]). *The Relations of nations*. New York, NY: The Macmillan

Infotur Perú. (2017). “Ancash impulsará promoción de corredores turísticos de la región”.

Recuperado de <https://www.infoturperu.com.pe/index.php/gremios/item/1228-diretur-ancash-impulsara-promocion-de-corredores-turisticos-de-la-region>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2008). *Gasto en el sector educación*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2008). *Perfil sociodemográfico*

Ancash. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro16/index.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). *Departamento de Ancash*.

Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/cuadros/cap02.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). *IV Censo Nacional*

Agropecuario 2012. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Perú: Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2012. Departamento de Ancash*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1112/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Perú: Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza*. Recuperado de

https://webinei.inei.gov.pe/anda_inei/index.php/catalog/249

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Perú: Principales indicadores departamentales 2008-2014*. Recuperado de

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro41/mapas/mapa02.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Producto Bruto Interno por Departamentos 2014*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2013*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental por años calendario y edades simples, 1995*

– 2025. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Población 2000 al 2015*.

Recuperado de <https://proyectos.inei.gov.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Sectores. Departamento de Ancash 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1368/cuadros/ancash/2_2_3_1.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Información Económica - Sectores Económicos. Departamento de Ancash 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1368/cuadros/ancash/2_2_3_1.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *PBI de los departamentos según actividades económicas*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Estadísticas población peruana*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-](https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population/)

[tematico/population/](https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population/)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *PBI de los departamentos según actividades económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Perú: Panorama económico departamental*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/cuadros/ancash/2_2_1.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://iinei.inei.gov.pe/iinei/SIRTOD/>
- Instituto Peruano de Economía. (2017). *Índice de competitividad regional – INCORE 2017*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbdYtQVRfdjVaUkU/view>
- Kaplan, Robert. & Norton, David. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Macroeconómico Multianual (MMM). (2017). *MEF: PBI crecerá 5% en el último trimestre del 2017. Marco* Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/economia/mef-pbi-crecera-5-ultimo-trimestre-2017-2198585>
- Marina de Guerra del Perú. (2017). *Marina de Guerra del Perú*. Recuperado de <https://www.marina.mil.pe/es/>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2008). *Plan Estratégico Regional Agrario 2009-2015 Región Ancash*. Recuperado de

http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ancash.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Boletín Estadístico de Comercio Exterior Agrario*.

Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/comercio-exterior/2016/bece-ene2016.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Comercio Exterior Agrario*. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/comercio-exterior/2016/bece-ene2016.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Plan de gestión de riesgos y adaptación al cambio climático en el sector agrario, período 2012-2021- Plangracc-a*. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/plangracc/plangracc.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). *Acuerdos comerciales del Perú*.

Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Perú: Cuenta satélite de turismo*.

Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Peru_CuentaSatelite_Turismo.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). *Sistema de información estadística de turismo*. Recuperado de

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Medición económica del turismo*.

Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Pentur*. Recuperado de

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Reporte estadístico de turismo*.

Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Sustentación del Presupuesto 2017*.

Recuperado de

http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/Anexos/MINISTERIO-DE-COMERCIO-EXTERIOR-Y-TURISMO.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Acuerdos comerciales del Perú*.

Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=articl](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Turismo Interno - Encuesta Nacional de*

Viajes de los Residentes – ENVIR. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/eventos_capacitaciones/III_Foro/IIIForo_AP_Estadistica_Dia1/Mesa%20II_Tur_Interno%20-%20Per%C3%BA.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/eventos_capacitaciones/III_Foro/IIIForo_AP_Estadistica_Dia1/Mesa%20II_Tur_Interno%20-%20Per%C3%BA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/eventos_capacitaciones/III_Foro/IIIForo_AP_Estadistica_Dia1/Mesa%20II_Tur_Interno%20-%20Per%C3%BA.pdf)

Ministerio de Defensa. (2017). *Ministerio de Defensa del Perú*. Recuperado de

<https://www.mindef.gob.pe/principal.php>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Estrategia nacional de inclusión financiera*.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Proyecto de Ley del Presupuesto del Sector*

Público para el año fiscal 2018. Distribución institucional del gasto por ámbito

regional. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/sectr_publico/proye_2018/Anexos/DistG eoPliego.PDF

Ministerio de Educación. (2016). *Ancash: ¿Cómo vamos en educación?* Recuperado de

http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=73611e52-9c28-411f-8d16-bd883ff39004&groupId=10156

Ministerio de la Producción. (2012). *I Censo Nacional de la pesca artesanal ámbito*

marítimo 2012. Recuperado de <http://www.detrasdela cortina.com.pe/download/censo-pesquero-artesanal.pdf>

Ministerio de la Producción. (2015). *Anuario estadístico pesquero y acuícola 2015*.

Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>

Ministerio de la Producción. (2016). *Ancash: Sumario regional*. Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf

Ministerio de Salud. (2013). *Necesidades de inversión de los establecimientos estratégicos*.

Recuperado de ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/est_san/eess_estra/2_Ancash/3-Huaylas%20Norte.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2014). *Ancash: Camino al desarrollo*.

Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Ancash.pdf.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (s.f.). *Registro Nacional de Carreteras –*

RENAC. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/documentos/Renac/RENAC_RVD_08092015B.pdf

- Ministerio del Ambiente. (2017). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision>
- Ministerio del Interior. (2017). *Perú: Ministerio del Interior*. Recuperado de <https://www.mininter.gob.pe/content/%C2%BFqui%C3%A9nes-somos>
- Municipalidad Distrital de Independencia. (2016). *Ancash y sus parques industriales*. Recuperado de <http://munidi.gob.pe/parquesindustriales/?p=48>
- Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI). (2015). *Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2013 – 2017*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/54A7FF44FD2DF7F605257C1200108C2B/\\$FILE/10492a55-a315-453e-8fdc-2c908b422d18.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/54A7FF44FD2DF7F605257C1200108C2B/$FILE/10492a55-a315-453e-8fdc-2c908b422d18.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (2017). “Vuelve a crecer el hambre en el mundo, impulsada por los conflictos y el cambio climático, según un nuevo informe de la ONU”. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2017/world-hunger-report/es/>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Palgrave Macmillan. New York, NY
- Porter, M. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York, NY
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto. Barcelona, España
- Programa nacional “A comer pescado”. (2014). *Reporte informativo Ancash*. Recuperado de http://www.acomerpescado.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/PNACP_Report-Infom-ANCASH.pdf
- Programa nacional “A comer pescado”. (2016). “Consumo de pescado aumentó 28.55 en Perú”. Recuperado de <http://www.acomerpescado.gob.pe/consumo-de-pescado-aumento-28-5-en-peru>

- Región Ancash. (2016). *Estrategia regional de cambio climático en el departamento de Ancash*. Recuperado de <https://mountain.pe/wp-content/uploads/Estrategia-Regional-de-Cambio-Clima%CC%81tico-Ancash.pdf>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI). (2017). *Boletín Regional de Ancash*. Recuperado de <http://senamhi.gob.pe/?p=dz-4>
- Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA). (2015). *La Libertad: Importancia de los humedales en el desarrollo sostenible de la región*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/contenido/libertad-importancia-humedales-desarrollo-sostenible-region-libertad>
- Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). (2015). *Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, seguros y de pensiones*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/plantilla-reporte-indicadores/CIIF-0001-se2015.pdf>
- Vela, L., & Gonzales, J. (2011). *Competitividad del Sector Agrario Peruano, Problemática y Propuestas de Solución*. Recuperado de <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/agricultura-peru.pdf?noCache=1320137876922>

Apéndice A: Entrevista al Especialista de Implementación del Procompite de Ancash

Nombre del Entrevistado: Walter Alva Montes

Profesión: Ingeniero Agrónomo

Cargo: Especialista en la Implementación del Procompite de la Región Ancash

Organización: Gobierno Regional de Ancash

Fecha: 11-05-2018

Buenos días, mi nombre es Walter Alva Montes, soy ingeniero agrónomo de profesión, tengo el cargo de especialista en la implementación de Procompite en el Gobierno Regional de Ancash, tuvimos la visita del grupo de estudiantes de la maestría de Centrum Católica donde mencionan que están desarrollando un trabajo de investigación acerca de la actividad productiva en Ancash y proyectada al 2027.

En los objetivos que ellos plantean para que Ancash logre un desarrollo sostenible en ese periodo indican que Ancash tendrá un instituto especializado en exportación, si bien es cierto la intervención de la academia es necesaria y requiere mucho involucramiento para una mayor sostenibilidad, universidad e institutos y todo lo que esté relacionado con el tema académico, de acuerdo a ello este objetivo asegurará un éxito.

Para el punto en que detalla que Ancash exportará a Estados Unidos 840 Tm de arándanos y 270 Tm a la Unión Europea, eso dependerá mucho de las áreas que se instalen del arándano es uno de los objetivos con potencial relacionado a la zona tanto la Sierra como la Costa poseen arándano al igual que la comercialización de arándanos generará \$ 46'000,000.

Ancash cultivará 1,400 hectáreas de cultivo de arándano, a nivel de la zona Sierra y de los Valles internadinos la atomización y parcelación de las tierras es un gran problema y justo seda en la zona Sierra que es la mejor tierra para el arándano y va

depender de la finalización del proyecto Chinecas que tiene el Departamento de Ancash.

En riego que tiene el departamento de Ancash y justo el siguiente objetivo, Ancash tendrá culminado el proyecto de irrigación Chavimochic y Chinecas, en este objetivo es bueno mencionar que el proyecto Chavimochic es referido más a la zona de La Libertad y el proyecto Chinecas si está referido a la zona de Ancash, Chimbote, Nepeña, Casma y Sechín. En la actualidad este proyecto no logra la consecución deseada de las inversiones que debiera de hacerse en esa zona por diversos factores. Sin embargo, al conseguirse esto lograría incrementar o adicionar mucha área cultivable estamos hablando aproximadamente de unas 30,000 hectáreas de incorporación de terreno bajo riego, entonces la culminación de este proyecto es importantísimo para lograr los objetivos estratégicos que se plantean dentro de este proceso de investigación.

El 100% de cultivo de arándano tendrá riego tecnificado, definitivamente el arándano no podemos cultivarlo bajo riego por gravedad por lo que necesariamente tiene que ser bajo riego por goteo. Entonces las condiciones de la sierra, en especial la cordillera blanca, cuenta con buena calidad de agua, por la geografía que son en su mayoría pendientes, tranquilamente se podría trabajar bajo riego por goteo, minimizando el grado de inversión a nivel de pequeño productor. Las inversiones mayores, considero superiores a 10 hectáreas, requieren un alto costo de inversión en lo que es riego tecnificado. Estos serían los objetivos planteados en este trabajo de investigación

En la figura A1, se aprecia al Especialista en la Implementación del Procompite de la Región Ancash, el Ingeniero Walter Alva Montes



Figura A1. Ingeniero Walter Alva Montes

Apéndice B: Entrevista a la Directora Regional de Comercio Exterior de Ancash

Nombre del entrevistado: Narda Chávez Príncipe

Cargo: Directora Regional de Comercio Exterior de Ancash

Organización: Gobierno Regional de Ancash

Fecha: 11-05-2018

Soy la licenciada Narda Chávez Príncipe, licenciada en Turismo, actualmente me desempeño en el cargo de directora regional de comercio exterior y turismo de la región Ancash. En esta oportunidad el equipo de investigación de la maestría de la universidad católica ha venido a presentar la propuesta que están presentando para un plan de desarrollo turístico en el cual se contempla la actividad turística como un eje importante de desarrollo. En la socialización de las acciones que ellos han considerado o de los objetivos, en este plan, que es un plan estratégico a largo plazo, nosotros consideramos que hay acciones que son importantes para el desarrollo turístico de la región y que también a nosotros nos van a servir como un referente para poder incluirlo dentro de nuestro plan de desarrollo turístico PERTUR que vamos a estar elaborando en los próximos meses.

En la figura B1, se aprecia la Directora Regional de Comercio Exterior de Ancash, Narda Chávez Príncipe



Figura B1. Narda Chávez Príncipe

Apéndice C: Entrevista al Ingeniero III de Producción

Nombre del entrevistado: Pelayo Acuña Villajuan

Cargo: Ingeniero III de Producción

Organización: Dirección subregional de producción - Huaraz

Fecha: 11-05-2018

Soy el ingeniero Pelayo Acuña Villajuan, Ingeniero III de la dirección subregional de producción Huaraz, en estos momentos me encuentro con los alumnos de maestría de Administración de CENTRUM Católica, que vienen desarrollando un trabajo relacionado a su tesis concerniente en el caso específico a comercialización de trucha en nuestra región, al respecto puedo decir lo siguiente.

¿Le parece razonable que se indique la exportación de 1,000 Tm de trucha?

Al 2027 efectivamente nosotros podemos exportar más de 1,000 Tm de trucha, por consiguiente, los ingresos van a ser fabulosos, pero siempre y cuando acá en nuestra zona se instale un centro de innovación tecnológica.

¿Qué es un centro de innovación tecnológica?

Es una institución que genera capacidades hacia los piscicultores, para que ellos puedan producir sus productos de buena calidad, con todas las normas técnicas que, si nosotros pensamos exportar, para que no sea rechazado, entonces nosotros urgentemente requerimos que se instale un centro de innovación tecnológica en nuestra región.

¿Y podríamos llegar a esa producción de los 12 millones?

Por su puesto podríamos llegar, siempre y cuando se instale un centro de innovación, para facilitar la producción de truchas de calidad y pensar en la exportación.

¿Ancash tiene las condiciones para desarrollar la crianza de truchas?

Actualmente tenemos 100 empresas productoras de carne de trucha, pero tenemos todas las condiciones en nuestra zona. Tenemos la cordillera blanca, que vierte sus aguas al río Santa, y dentro de ellas tenemos lagunas y ríos donde se puede desarrollar la actividad acuícola. Entonces se puede crear nuevas empresas, ya que hay condiciones excelentes para el desarrollo de esta actividad. Si hay más actividades económicas, entonces se producirán mayor cantidad de truchas de calidad, por lo que se requiere la activación de un centro de innovación tecnológica ya que es un elemento clave.

En la figura C1, se aprecia al Ingeniero III de Producción, Ingeniero Pelayo Acuña Villajuan



Figura C1. Pelayo Acuña Villajuan

