

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Región de Pasco

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

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

PRESENTADA POR

Elizabeth Judith Arango Pillaca

Daniel Spencer Castañeda Cuentas

Giancarlo Giovanni Farfán Miranda

José Miguel Montoya Matallana

Asesora: Clara Rosselló Martínez

Surco, julio 2018

Agradecimientos

A nuestras familias por el apoyo constante a lo largo de nuestras vidas.

Dedicatorias

A mis padres Carlos y Adela, por creer y confiar siempre en mí, guiándome con su ejemplo para poder cumplir mis sueños y a mi novia Ethel por su paciencia y apoyo incondicional a lo largo de esta importante etapa de mi vida.

Giancarlo Farfán

A mi esposo e hijos por apoyarme en realizar este MBA.

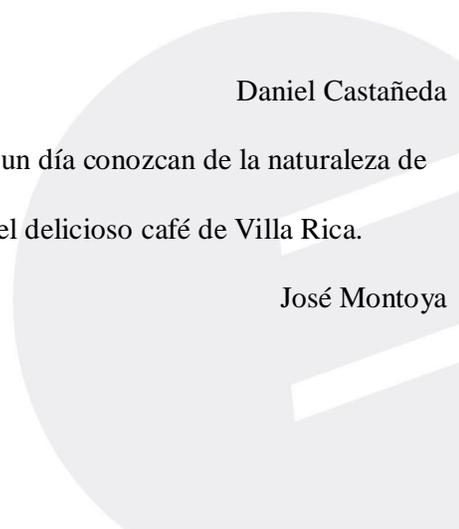
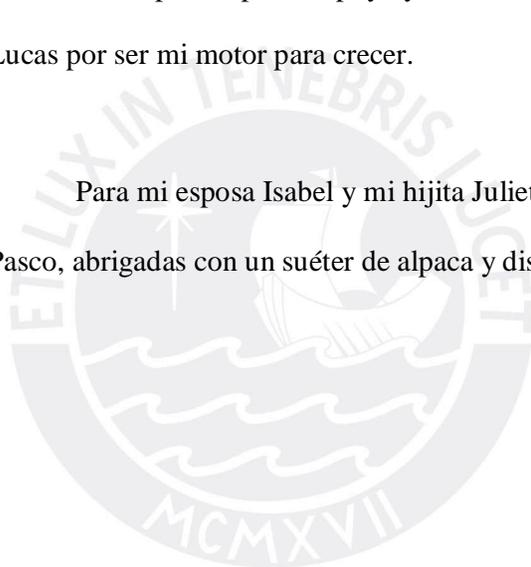
Elizabeth Arango

A mis padres por su apoyo y cariño incondicional, a mi esposa Cecilia y a mi hijo Lucas por ser mi motor para crecer.

Daniel Castañeda

Para mi esposa Isabel y mi hijita Julieta para que un día conozcan de la naturaleza de Pasco, abrigadas con un suéter de alpaca y disfrutando del delicioso café de Villa Rica.

José Montoya



Resumen Ejecutivo

Pasco es una región que tiene una amplia biodiversidad en su territorio, la cual lo hace una región con potencial de crecimiento. Sin embargo, autoridades y gobernantes no aprovecharon al máximo los recursos que posee la región, lo cual se refleja en el índice de progreso social ubicándose en las últimas posiciones. La minería es la principal actividad económica de la región. Pasco es reconocido por ser un fuerte productor de zinc, plomo y plata para el Perú. El gobierno regional se centra en la minería debido a que el máximo ingreso proviene del canon, descuidando actividades agrícolas, ganaderas y turísticas que presentan gran potencial para generar importantes recursos económicos para la región.

Pasco debe lograr aprovechar sus fortalezas para vencer sus deficiencias. El gobierno regional debe aprovechar el ingreso que obtiene por la minería y el potencial que tiene por desarrollar para generar negocios en la región. Entre sus deficiencias, Pasco tiene un alto grado de analfabetismo, pobreza e informalidad.

El presente planteamiento estratégico busca ser una guía de ayuda y consulta para que Pasco logre sus objetivos de corto y largo plazo en actividades alternas a la minería con gran potencial para desarrollarse, de tal manera que convierta a Pasco en una región competitiva generando el bienestar socioeconómico de los pobladores.

Abstract

Pasco is a region that has a wide biodiversity in its territory, which has a region with potential for growth. However, the authorities and the governors did not take full advantage of the resources that the region possesses, which is reflected in the index of social progress, placing itself in the last positions. Mining is the main economic activity in the region. Pasco is recognized as a strong producer of Zinc, Lead and Silver for Peru. The regional government focuses on mining because is where the maximum income comes from, neglecting agricultural, livestock and tourism activities that have great potential to generate significant economic gains for the region.

Pasco must take advantage of its strengths to overcome its shortcomings. The regional government should use the mining incomes and the potential it has to develop business in the region. Among its shortcomings, Pasco has a high degree of illiteracy, poverty and informality.

This strategic approach seeks to be a consultation and help guide for Pasco to achieve its short and long-term objectives. This approach presents other economic activities, besides mining, with great potential to make Pasco a competitive region generating socioeconomic well-being for its settlers

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I: Situación General de Pasco.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Visión.....	13
2.3. Misión	14
2.4. Valores	14
2.5. Código de Ética	14
2.6. Conclusiones	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	16
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	16
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	16
3.1.2. Potencial nacional.....	17
3.1.3. Principios cardinales	25
3.1.4. Influencia del análisis en Pasco	29
3.2. Análisis Competitivo del País	29
3.2.1. Condiciones de los factores.....	29
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	31
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	32

3.2.5. Influencia del análisis en Pasco	32
3.3. Análisis del Entorno PESTE	33
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	33
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	35
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	41
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	46
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	47
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	49
3.5. Pasco y sus competidores	49
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	49
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	51
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	52
3.5.4. Amenaza de los entrantes	53
3.5.5. Rivalidad de los competidores	53
3.6. La Región y sus Referentes	53
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	54
Capítulo IV: Evaluación Interna	57
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	57
4.1.1. Administración y gerencia (A)	57
4.1.2. Marketing y ventas (M)	59
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	64
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	73
4.1.5. Recursos humanos (H)	77
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	84
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	87

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	88
4.3. Conclusiones	89
Capítulo V: Intereses de Pasco y Objetivos de Largo Plazo	90
5.1. Intereses de la Región Pasco	90
5.2. Potencial de la Región Pasco	90
5.3. Principios Cardinales de PASCO	93
5.4. Matriz de Intereses de la Región Pasco (MIO)	95
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	95
5.6. Conclusiones	97
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	98
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	98
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	103
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	105
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	106
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	107
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	109
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	112
6.9. Matriz de Ética (ME).....	113
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	113
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	113
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	113
6.13. Conclusiones	117
Capítulo VII: Implementación Estratégica	120
7.1. Objetivos de Corto Plazo	120
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	128

7.3. Políticas de cada Estrategia.....	137
7.4. Estructura Organizacional de PASCO.....	142
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	145
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	145
7.7. Gestión del Cambio	146
7.8. Conclusiones	147
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	149
8.1. Perspectivas de Control	149
8.1.1. Aprendizaje interno.....	149
8.1.2. Procesos	150
8.1.3. Clientes.....	150
8.1.4. Financiera.....	150
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	151
8.3. Conclusiones	151
Capítulo IX: Competitividad de Pasco.....	153
9.1. Análisis Competitivo de Pasco.....	153
9.1.1. Análisis del Diamante de Porter para Pasco.....	158
9.2. Identificación de las Estrategias Competitivas de Pasco.....	161
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Pasco.....	163
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	165
9.5. Conclusiones	166
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	168
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	168
10.2. Conclusiones Finales	168
10.3. Recomendaciones Finales	171

10.4. Futuro de Pasco	174
Referencias	177
Apéndice A: Instrumentos de Investigación.....	196
Apéndice B: Entrevistas a Gobernadores Regionales.....	197
Apéndice C: Relación de Glosas Utilizadas en la Tesis.....	205
Apéndice D: Exportaciones de Negociaciones Agroindustrial Arévalo S.A y Agroindustrial Villa Rica Golden Coffee Ltda.....	207
Apéndice E: Proyección de Producción y Exportación de café	208
Apéndice F: Fibra de alpaca.....	209
Apéndice G: Turismo.....	210



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Superficie y Población de la Región de Pasco</i>	2
Tabla 2. <i>Distribución de Provincias de Pasco</i>	2
Tabla 3. <i>Valor Agregado Bruto 2015 Región Pasco</i>	4
Tabla 4. <i>Pasco: Superficie Agropecuaria, 1994 y 2012 (Hectáreas)</i>	5
Tabla 5. <i>Actividades Económicas de la Región Pasco (Miles de Soles)</i>	7
Tabla 6. <i>Pasco: Superficie, Población y Densidad Poblacional 2016</i>	9
Tabla 7. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i>	17
Tabla 8. <i>Perú: Población por Sexo según Regiones 2017 (en Miles)</i>	19
Tabla 9. <i>Evolución de la Economía Mundial en Porcentaje</i>	36
Tabla 10. <i>PBI Por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales Reales)</i>	37
Tabla 11. <i>Cotizaciones de los Principales Metales</i>	38
Tabla 12. <i>Valor Importado de Café en Todas sus Variedades por País, en Miles de USD</i> ...	39
Tabla 13. <i>Valor Importado de Café Tostado sin Descafeinar por País, en Miles de USD</i>	40
Tabla 14. <i>Divisas Generadas por el Turismo Receptivo en el Mundo, Sudamérica y Perú</i> <i>- Millones de USD - (2012 - 2016)</i>	40
Tabla 15. <i>Perú: Conflictos Sociales, según Tipo, por Principal Autoridad Competente,</i> <i>Diciembre 2017 (Número de Casos)</i>	42
Tabla 16. <i>Número de Arribos de Turistas Internacionales al Mundo, Sudamérica y Perú -</i> <i>en Miles - (2012 - 2016)</i>	44
Tabla 17. <i>Llegada de Turistas Alemanes a Sudamérica y Perú</i>	44
Tabla 18. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	50
Tabla 19. <i>Regiones de Destinos de los Flujos Migratorios por Regiones de Origen 2002 –</i> <i>2007</i>	52
Tabla 20. <i>Matriz del Perfil de la Competitividad (MPC)</i>	55

Tabla 21. <i>Matriz del Perfil de Referencia (MPR)</i>	56
Tabla 22. <i>Población Nacional de Animales Vivos 2015 – 2016 (En Miles)</i>	61
Tabla 23. <i>Fibra de Alpaca por Región según Variable Productiva (2015-2016)</i>	61
Tabla 24. <i>Lana de Oveja por Región según Variable Productiva (2015-2016)</i>	62
Tabla 25. <i>Turistas Nacionales y Extranjeros</i>	63
Tabla 26. <i>Pasco: Número de Hospedajes y Visitantes (Nacionales y Extranjeros)</i>	63
Tabla 27. <i>Producción Agropecuaria de la Región Pasco (en Miles de Toneladas)</i>	66
Tabla 28. <i>Superficie Afectada e Incidencia de Roya Amarilla</i>	67
Tabla 29. <i>Red Vial Pasco (en km)</i>	69
Tabla 30. <i>Servicio de Alumbrado Eléctrico por Provincia</i>	70
Tabla 31. <i>Centros Educativos Urbano y Rurales</i>	71
Tabla 32. <i>Sistema Educativo</i>	71
Tabla 33. <i>Infraestructura Colegios Públicos 2016</i>	72
Tabla 34. <i>Establecimientos de Salud en Pasco</i>	72
Tabla 35. <i>Personal Médico por Habitante en Pasco</i>	72
Tabla 36. <i>Presupuesto del Gobierno Regional de Pasco 2018 (en Nuevos Soles)</i>	74
Tabla 37. <i>Distribución del Presupuesto del Gobierno Regional (Pasco) (en Nuevos Soles)</i> . 74	
Tabla 38. <i>Población de Pasco según Rango de Edades</i>	77
Tabla 39. <i>Población de Pasco según Provincias</i>	77
Tabla 40. <i>Porcentaje de Mujeres que Reportan tener Problemas para Acceder a un Servicio de Salud</i>	80
Tabla 41. <i>Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 Años a Más</i>	80
Tabla 42. <i>Asistencia a Educación Básica</i>	81
Tabla 43. <i>Educación Básica, Pública y Privada</i>	81
Tabla 44. <i>Población en Edad para Trabajar</i>	82

Tabla 45. <i>Porcentaje de la Población en Edad para Trabajar según Rango de Edades</i>	82
Tabla 46. <i>Porcentaje de la Población en Edad para Trabajar según Nivel Educativo</i>	82
Tabla 47. <i>Porcentaje de la Población en Edad para Trabajar según Nivel Educativo</i>	83
Tabla 48. <i>Principales Actividades en las que se Desarrolla la PEA</i>	83
Tabla 49. <i>Líneas de Telefonía Fija en Servicio, por Región: 2013-2016 (Unidades)</i>	85
Tabla 50. <i>Líneas de Telefonía Móvil en Servicio, según Región: 2013-2016 (Número de Líneas)</i>	85
Tabla 51. <i>Población de Seis y Más Años de Edad que Hace Uso de Internet 2013 - 2016 (Porcentaje)</i>	86
Tabla 52. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	88
Tabla 53. <i>Matriz de Intereses de Pasco</i>	95
Tabla 54. <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	101
Tabla 55. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	102
Tabla 56. <i>Matriz BCG de la Región Pasco (en Soles)</i>	103
Tabla 57. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Región Pasco</i>	110
Tabla 58. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Región Pasco.</i>	111
Tabla 59. <i>Matriz Rumelt de Pasco</i>	112
Tabla 60. <i>Matriz de Ética de la Región Pasco</i>	114
Tabla 61. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	115
Tabla 62. <i>Matriz de Estrategias Retenidas Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	116
Tabla 63. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	117
Tabla 64. <i>Recursos para cada OCP</i>	138
Tabla 65. <i>Políticas por Estrategia</i>	143
Tabla 66. <i>Tablero de Control para la Región de Pasco</i>	152
Tabla 67. <i>Índice de Competitividad Regional 2016</i>	154

Tabla 68. <i>Ranking Regional del Pilar Economía</i>	155
Tabla 69. <i>Ranking Regional del Pilar Infraestructura</i>	155
Tabla 70. <i>Ranking Regional del Pilar Personas</i>	156
Tabla 71. <i>Ranking Regional del Pilar Empresas</i>	157
Tabla 72. <i>Ranking Regional del Pilar Gobierno e Instituciones</i>	158
Tabla 73. <i>Plan Estratégico Integral</i>	176



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Mapa político de Pasco.....	1
<i>Figura 2.</i> Perfil o caracterización agropecuaria de Pasco según el IV CENAGRO.....	5
<i>Figura 3.</i> Evolución de la recaudación de canon, regalías, derechos y precio del plomo.	7
<i>Figura 4.</i> Perú: Población por segmentos de edad 2017.....	18
<i>Figura 5.</i> Perú: Distribución porcentual de población urbana y rural por región.	19
<i>Figura 6.</i> Organigrama del Estado peruano.	26
<i>Figura 7.</i> Perú: Resultados según factores.	30
<i>Figura 8.</i> Perú: Casos registrados por región según tipo y estado, diciembre 2017 (Números de casos).....	43
<i>Figura 9.</i> Llegadas de turistas internacionales 2004-2016.....	43
<i>Figura 10.</i> Comparativo del gasto de I+D respecto al PBI.	47
<i>Figura 11.</i> Concentración de clúster del café.....	51
<i>Figura 12.</i> Estructura orgánica del gobierno regional de Pasco 2016.....	58
<i>Figura 13.</i> Inversión en minería.	64
<i>Figura 14.</i> Producción minera Pasco.	65
<i>Figura 15.</i> Producción de café en Pasco (toneladas).....	67
<i>Figura 16.</i> ABA potencial turístico de la región Pasco.	68
<i>Figura 17.</i> Sistema relacional.....	70
<i>Figura 18.</i> Prevalencia de desnutrición crónica infantil patrón OMS por regiones 2016.	78
<i>Figura 19.</i> Distribución de los niños con anemia según regiones 2016.	79
<i>Figura 20.</i> Diagrama de la Matriz PEYEA de la región Pasco.....	102
<i>Figura 21.</i> Diagrama de la matriz BCG de la región Pasco.....	104
<i>Figura 22.</i> Matriz Interna - Externa de la región Pasco.....	106

<i>Figura 23.</i> Matriz Grandes Estrategias de la región Pasco.	107
<i>Figura 24.</i> Organización propuesta para la región Pasco.	144
<i>Figura 25.</i> Perú: Consorcio Clúster Development- Metis Gaia- Javier D´avila Quevedo. ...	164
<i>Figura 26.</i> Destino de exportaciones del clúster del café peruano.	164



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico 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 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

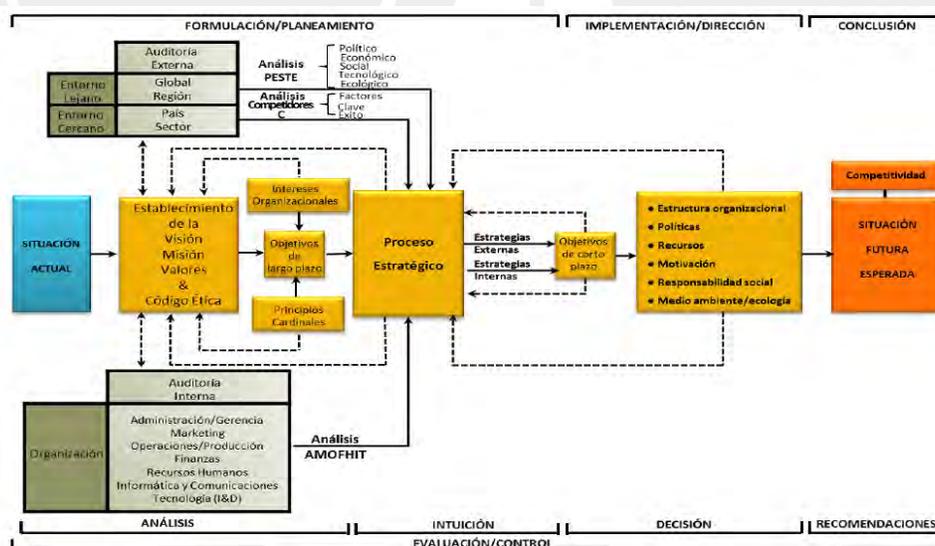


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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 estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden 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 clave, 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 sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave 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 la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la 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 llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría 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 favorecerán 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 a 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).

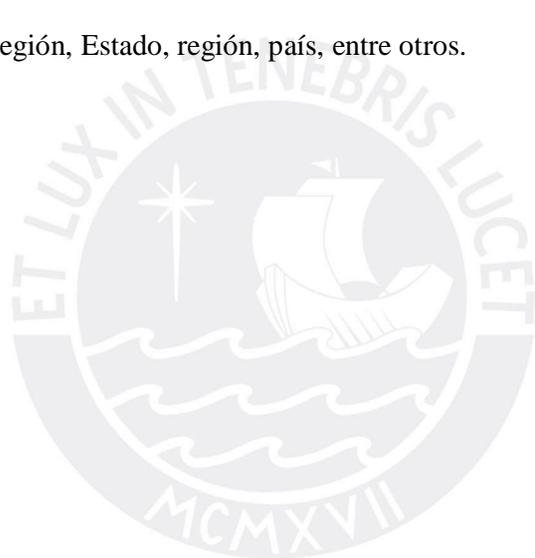
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello 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 verificar si con las estrategias retenidas se podrán 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 un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen 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 exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo 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, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balanced 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 finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, región, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Pasco

La región Pasco actualmente presenta deficiencias en la cobertura de las necesidades básicas del poblador: a pesar de la riqueza de recursos naturales, no se hace evidente un progreso sostenido a favor de la comunidad. Según el Índice de Progreso Social (IPS) 2017, Pasco se ubicó en el puesto 24, de 26 regiones; retrocedió dos posiciones en comparación al año 2016 (CENTRUM, 2017).

1.1. Situación General

La región Pasco se ubica en la zona central del Perú, en la vertiente oriental de la cordillera de los Andes. Su extensión total es de 25,320 km² (2% del territorio peruano). La región está compuesta por tres provincias ubicadas en dos regiones naturales: sierra, con un área de 9,355 km² (Pasco y Daniel Alcides Carrión); y selva, con un área de 5,965 km² (Oxapampa). La provincia de Oxapampa es la de mayor extensión; sin embargo, la provincia de Pasco cuenta con más de la mitad de la población de toda la región (ver Tabla 1). La región limita al norte con Huánuco; al sur, con Junín; al este, con Ucayali; y al oeste, con Lima (ver Figura 1). Pasco cuenta con 29 distritos: 13 se ubican en la provincia de Pasco; ocho, en Daniel Alcides Carrión; y ocho, en Oxapampa (BCRP, 2016) (ver Tabla 2).



Figura 1. Mapa político de Pasco.

Tomado de “Gobierno Regional de Pasco,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/pasco-caracterizacion.pdf>).

Tabla 1

Superficie y Población de la Región de Pasco

Provincia	Región Natural	Superficie (km ²)	Población
1. Pasco	Sierra	4,759	157,310
2. Oxapampa	Selva	18,674	93,201
3. Daniel Alcides Carrión	Sierra	1,887	53,647
Total región		25,320	295,315

Nota. Tomado de "Caracterización del región del Pasco", por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/pasco-caracterizacion.pdf>.

Tabla 2

Distribución de Provincias de Pasco

Provincias	Capital de Provincia	Distritos
Pasco	Cerro de Pasco	Chaupimarca
		Huachón
		Huariaca
		Huayllay
		Ninacaca
		Pallanchacra
		Paucartambo
		Sn. Fco. de Asís de Yarusyacán
		Simón Bolívar
		Ticlacayán
		Tinyahuarco
		Vicco
		Yanacancha
Oxapampa	Oxapampa	Chontabamba
		Huancabamba
		Palcazú
		Pozuzo
		Puerto Bermúdez
		Villa Rica
		Constitución
		Oxapampa
Daniel A. Carrión	Yanahuanca	Chacayan
		Goyllarisquizga
		Paúcar
		San Pedro De Pillao
		Santa Ana De Tusi
		Tapuc
		Vilcabamba
		Yanahuanca

Nota. Tomado de "Plan de Desarrollo Regional Concertado Actualizado Pasco al 2021," por CEPLAN, 2016 (<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/01/PLAN-DE-DESARROLLO-REGIONAL-CONCERTADO-ACTUALIZADO-07.09.16.pdf>).

Pasco se caracteriza por tener un relieve muy accidentado: se encuentra atravesado por montañas, glaciares, valles interandinos y llanuras intramontañosas. El Nudo de Pasco, accidente geográfico donde convergen las cordilleras, se encuentra desde la ciudad de Cerro de Pasco hasta el nevado de la culebra de Raura, esta ubicación genera las sub-cuencas hidrográficas del río Huallaga y Mantaro. La altitud de la región oscila entre los 450 y 4,338 m.s.n.m.; Puerto Bermúdez, ubicado en la provincia de Oxapampa, es el distrito de menor altitud; y Chaupimarca, ubicado en la provincia de Pasco, el de mayor altitud (BCRP, 2016).

La región Pasco cuenta con cinco tipos de climas, tres de los cuales se presentan en la zona andina y dos en la zona selva. En la zona sierra resaltan los valles de Paucartambo, Huachón, Huallaga y Yanahuanca, ubicados entre los 3,000 y 4,000 m.s.n.m.; estos presentan un clima favorable para el cultivo de cereales y pastos naturales. En la zona selva, ubicada entre los 1,500 y 3,000 m.s.n.m., el clima es templado, lo que la vuelve propicia para la siembra de café, cacao y plátano (BCRP, 2016).

En cuanto al sistema hídrico, la región posee ríos que forman parte de importantes cuencas hidrográficas para el país, de los que se destacan el río San Juan (da inicio al río Mantaro), Huallaga, Paucartambo y Huachón (estos dos últimos utilizados en la central hidroeléctrica de Yuncán en Paucartambo - Pasco) (BCRP, 2016). En Oxapampa se cuenta con los ríos Palcazu y Pichis, los cuales forman parte del sistema hídrico del Atlántico. En Daniel Alcides Carrión se destaca la cuenca del río Chaupihuaranga (BCRP, 2016). La región presenta recursos fluviales como la laguna de Pumpun y Acucocha, importantes para el potencial abastecimiento de agua potable para la población (Cerro de Pasco, 2011a).

Estructura productiva. Según el BCRP (2016), en el 2015 la región Pasco aportó el 1.2% del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional. En el 2015 el PBI nacional creció 3.3%; en la región Pasco, 3.2%. En estos últimos años, la contribución de la región al PBI nacional ha descendido, pasó de una contribución de 1.7% en el 2007 a 1.1% en el 2015, por

consecuencia del decrecimiento de la actividad minera. El BCRP (2016) indicó que el aporte de la región Pasco a la estructura productiva nacional del 2015 tuvo como principal actividad económica a la minería, que aportó el 5.5% a la producción nacional; seguido por agricultura, caza y silvicultura, con el 1.4%. A nivel regional, la minería contribuye con el 61.2% del Valor Agregado Bruto (VAB) del 2015; seguido por agricultura y construcción, con un 6.6% (ver Tabla 3) (BCRP, 2016).

Tabla 3

Valor Agregado Bruto 2015 Región Pasco

Sector económico	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	347,824	6.6	5.1
Pesca y Acuicultura	217	0.0	-10.7
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	3'248,341	61.2	-3.1
Manufactura	94,907	1.8	1.3
Electricidad, gas y agua	75,844	1.4	2.9
Construcción	350,773	6.6	8.3
Comercio	257,554	4.9	6.4
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	107,856	2.0	5.2
Alojamiento y Restaurantes	54,696	1.0	6.0
Telecomunicaciones y otros Serv. de Información	51,518	1.0	12.9
Administración Pública y Defensa	197,290	3.7	8.3
Otros Servicios	516,988	9.7	5.3
Valor Agregado Bruto	5'303,808	100.0	-0.4

Nota. Tomado de "Caracterización de la región de Pasco", por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/pasco-caracterizacion.pdf>)

Según indicó el INEI (2016a), el PBI per cápita de la región Pasco fue de S/ 17,413 en el 2016 (S/ 15,927 a nivel nacional), mientras que en el 2014 fue de S/16,709 (S/ 15,164 a nivel nacional). Sin embargo, esto contrasta con los resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) de CENTRUM Católica del año 2016, donde la región mantuvo la misma posición que el 2015 (puesto 20 de 26) y una posición menos que el año 2014 (CENTRUM, 2016).

Agricultura y Ganadería. Minagri (2015a) señaló que en el IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO), realizado en el 2012, se indicó que Pasco cuenta con una

superficie de 25,025 Km², de los cuales 10,027 Km² (40.07%) pertenecen a la superficie agropecuaria, que equivalen a 1'002,759 hectáreas; los 14,998 Km² restantes pertenecen a la superficie no agropecuaria, equivalente a 1'499,824 hectáreas (59.93%) (ver Figura 2).

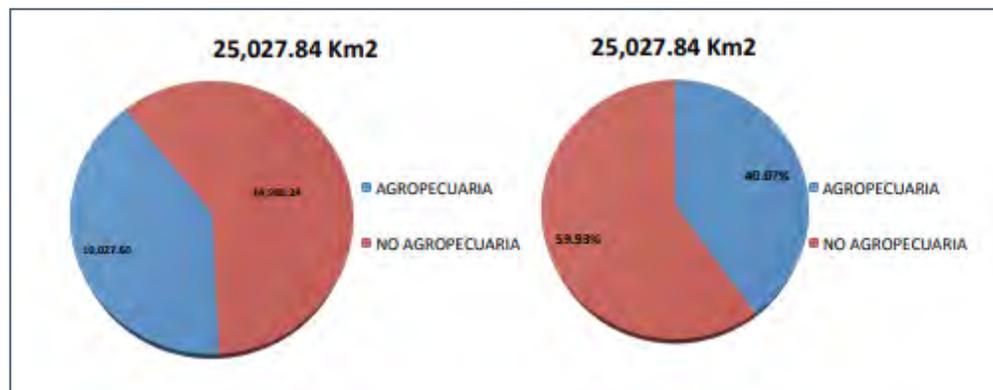


Figura 2. Perfil o caracterización agropecuaria de Pasco según el IV CENAGRO. Tomado de “Características agropecuarias de la región Pasco”, por Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), 2015. (<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-pasco-2015.pdf>).

En el año 2012, la superficie agropecuaria de la región Pasco tuvo una variación positiva en 0.5% respecto del censo anterior, que se realizó en 1994. La región ocupa el 2.6% de la superficie agropecuaria del Perú, y el 40% del territorio de Pasco. De esta superficie, el 17.7% es agrícola y el 82.3% es no agrícola (ver Tabla 4) (Minagri, 2015a).

Tabla 4

Pasco: Superficie Agropecuaria, 1994 y 2012 (Hectáreas)

Usos de la tierra	Año del censo		Variación (%)	Componentes Año 2012 (%)
	1994	2012		
Superficie agropecuaria	997,808.0	1'002,759.7	0.5	100.0
Agrícola	141,254.0	177,098.8	25.4	17.7
Área con cultivos	71,500.0	116,685.9	63.2	65.9
Tierras en barbecho	21,573.0	14,794.1	-31.4	8.4
Tierras en descanso	11,082.0	35,342.6	218.9	20.0
Tierras agrícolas no trabajadas	37,099.0	10,276.2	-72.3	5.8
No agrícola	856,554.0	825,660.9	-3.6	82.3
Pastos naturales	430,931.0	454,230.1	5.4	55.0
Montes y bosques	352,414.0	309,502.6	-12.2	37.5
Otros usos	73,209.0	61,928.2	-15.4	7.5

Nota. Tomado de “Características agropecuarias de la región Pasco”, por el Ministerio de Agricultura (Minagri), 2015 (<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-pasco-2015.pdf>).

Del total de la superficie agropecuaria (1'002,759 hectáreas) de la región Pasco, la provincia de Pasco tiene el 30.77%; la provincia de Daniel Alcides Carrión, el 16.84%; y la provincia de Oxapampa, el 52.39%. Estas superficies están distribuidas: en la sierra se encuentra el 53.92%; y en la selva, el 46.08% (Minagri, 2015a).

Según indicó el BCRP (2017), los resultados de producción agrícola de Pasco de enero a diciembre del 2017 aumentaron en 11% respecto al 2016, debido a la mayor producción para el mercado interno (11.2%); esto, a su vez, tuvo su origen en los incrementos de la producción de yuca, olluco, maíz choclo, zapallo, granadilla, ají y papaya; pero sobre todo por el aumento de la producción de la papa, al tener mayores siembras debido a la mejoría en los precios del mercado y el buen clima. Este sector se benefició por la demanda del mercado extranjero y la agroindustria (10.3%), por la influencia de una mayor oferta del café.

La producción pecuaria de enero a diciembre del 2017 se incrementó en 5.2% respecto al 2016, influenciado por la mayor oferta de leche, lana y fibra, además de carne de porcino, ovino, alpaca y llama. La mayor producción de leche y carnes (vacuno y porcino) se centra en Oxapampa, por presentar un clima adecuado para pastos; mientras que la oferta de lana y carne (ovino y alpaca) se concentra en la provincia de Pasco y Daniel Alcides Carrión (BCRP, 2017).

Minería. El sector minero es, históricamente, una de las principales actividades de Pasco, pues aporta S/ 3.25 billones al VAB de la región (ver Tabla 5). Esta actividad representa el 61% del aporte total de las actividades que se desarrollan en la región (INEI, 2016b); sin embargo, solo el 3.7% de la población se dedica a esta actividad (BCRP, 2016).

Los principales minerales que se extraen de esta actividad son el plomo, zinc y plata, los cuales ocupan el primer, tercer y cuarto lugar, respectivamente a nivel nacional. Sin embargo, el precio de los mismos disminuye en el mercado internacional lo cual reduce la

recaudación de regalías, canon y otros derechos (ver Figura 3). Además, existen los conflictos socioambientales que desfavorecen la inversión privada.

Tabla 5

Actividades Económicas de la Región Pasco (Miles de Soles)

Actividades	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	3'177,756	3'028,907	3'116,021	2'974,274	3'137,784	3'162,028	3'258,026
Otros Servicios	385,892	412,656	442,695	456,364	476,272	507,917	524,802
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	261,586	299,225	319,566	337,461	323,370	355,907	367,858
Construcción	227,438	191,129	240,660	323,751	298,982	353,061	334,249
Comercio	192,662	211,119	230,928	239,456	240,495	246,982	251,770
Administración Públicas y Defensa	146,356	155,931	171,377	179,943	189,688	196,898	208,774
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	88,551	93,113	96,768	102,639	103,946	108,235	112,524
Manufactura	92,543	100,234	101,962	103,165	100,839	98,727	98,601
Electricidad, Gas y Agua	58,615	70,623	72,025	74,414	73,306	73,485	63,032
Telecom. y Otros Serv. de Información	29,831	33,807	38,781	42,401	47,083	51,808	57,884
Alojamiento y Restaurantes	40,831	44,885	49,084	51,753	54,153	55,149	56,466
Pesca y Acuicultura	342	258	205	198	204	239	278
Valor Agregado Bruto (Pasco)	4'702,403	4'641,887	4'880,072	4'885,819	5'046,122	5'210,436	5'334,264

Nota. Tomado de "Principales Indicadores Macroeconómicos - PBI de los Departamentos, según actividades económicas", por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2016b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

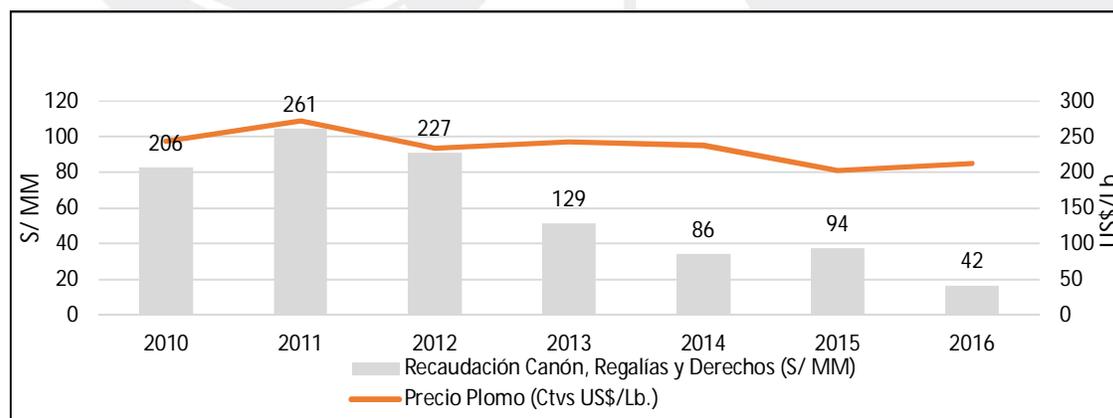


Figura 3. Evolución de la recaudación de canon, regalías, derechos y precio del plomo. Tomado de "Anuario Minero 2016," por Ministerio de Energía y Minas (MEM), 2016. (<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2016/anuario2016.pdf>).

Turismo. El turismo aportó S/ 56 millones en el 2016, esto representa el 1.06% del VAB de la región; el 2.5% de la población de Pasco se dedica a esta actividad. En el 2012 visitaron Pasco 215,000 turistas, el 99% fue nacional de los cuales el 22% son de Lima. Los principales atractivos de la región son el Santuario de Huayllay y Oxapampa, en la que se integra al café como el producto principal de esta experiencia turística (INEI, 2016c).

La infraestructura hotelera en Pasco está compuesta por 294 hospedajes, que en promedio cuentan con 13 habitaciones, lo cual demuestra una baja inversión hotelera en esta región (INEI, 2016c). Los principales desafíos que enfrenta un turista son los accidentes de tránsito y la congestión de la principal vía de acceso (carretera central), en las cuales transitan transporte pesado y suele ser bloqueado por paros o huelgas relacionados a problemas mineros (Ceplan, 2016a).

Acuicultura. En cuanto a la acuicultura, la trucha es la principal especie criada en la región y llegó a una producción de 127 toneladas métricas en el 2015, y de 234 toneladas métricas en el 2016 (INEI, 2016a). EL VAB de la pesca para la región fue de S/ 278,000 en el 2016 (INEI, 2016a).

Población. Según el INEI (2016a), Pasco posee una población estimada de 308,723 habitantes al 2017, lo cual representa un 0.97% de la población peruana en el mismo año (ver Tabla 6). El 46.73% de la población son mujeres (144, 265 personas) y el 53.19% son varones (164,200 personas) (INEI, 2016a). Por otro lado, según la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), el 65% de la población vive en zonas urbanas mientras que el 35% lo hace en zonas rurales (CPI, 2017). En cuanto a la distribución poblacional, el 51.9 % se concentra en la provincia de Pasco (159,900 personas), mientras el 30.6% lo hace en la provincia de Oxapampa (94,500 personas) y el 17.5% lo hace en la provincia de Daniel Alcides Carrión (54,100 personas) (CPI, 2017). La densidad poblacional regional en el 2016 fue de 12 habitantes/km², relación menor al promedio nacional de 25

habitantes/km², lo que significa que hay una mayor dispersión en las ciudades en esta región.

Tabla 6

Pasco: Superficie, Población y Densidad Poblacional 2016

Región	Superficie	Población Estimada 2017	Densidad Poblacional Hab/km ²
Perú	1'285,215.60	31'826,018	25
Pasco	25,025.84	308,723	12

Nota. Tomado de “Carpeta geo referencial región Cerro de Pasco Perú”, por la Oficina de gestión de la información y estadística, 2016 (<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/1.trimestre.19.pasco.pdf>).

En Pasco el 2.8% de la población pertenece al nivel socioeconómico AB, el 16% al nivel C, el 31.4% al D y el 49.8% al E (CPI, 2017), lo cual indica un bajo poder adquisitivo de la mayoría de la población y tiene relación con el nivel de pobreza monetaria de la región, que variaba entre 32% y 36% en el 2016 (INEI, 2016a). La edad de la población se divide en segmentos donde el 36% pertenece al rango de 0 a 17 años; el 54%, al rango de 18 a 55 años; y el 10%, al rango de 56 a más años; lo cual implica que tiene un gran porcentaje de población con edad para trabajar. Al 2017, la expectativa de vida es de 72.41 años, en comparación a la expectativa de vida de 74.98 años a nivel nacional (INEI, 2016a).

La Población Económicamente Activa de la región (PEA) en el 2016 fue de 166,993 personas (INEI, 2016a), de los cuales 100,403 son varones y 66,590 son mujeres. La PEA ocupada es de 160,171 personas, mientras 6,822 personas pertenecen a la PEA desocupada; es decir, no tienen empleo (INEI, 2016a). El 46% de la PEA ocupada labora en actividades de Agricultura y Pesca, el 10.6% se ocupa a actividades de comercio, el 5.9% en actividades de minería, el 4.8% en hoteles y restaurantes y el 5.4% a otros servicios (INEI, 2016c). Además, se observó que el 27.1% de la PEA ocupada cuenta con educación superior, mientras que el 41% con educación secundaria y el 31.9% con educación primaria; lo cual guarda relación con los puestos de trabajo ocupados por la PEA, donde el 32.1% son puestos de trabajo no calificados de servicios personales, el 26.1% son agricultores y trabajadores agropecuarios

calificados, el 7.2% son obreros de construcción, el 7.4% son vendedores comerciantes, y solo el 8.7% corresponden a empleos calificados profesionales (INEI, 2016a). Cabe resaltar que el porcentaje de analfabetismo de la región en el 2016 fue de 7.6%, por lo que ocupó el puesto 16 de 26 regiones a nivel nacional según el ICRP (CENTRUM, 2016). La región presenta deficiencias en cuanto a la cobertura de agua a través de una red pública, el cual fue de 78.2% de los hogares de la región al 2016, mientras el 57.5% de viviendas particulares tienen acceso al alcantarillado y el 86.8% tienen acceso de alumbrado por red pública (INEI, 2016a).

Salud. En cuanto a salud, la región posee siete hospitales, 29 centros de salud y 246 puestos de salud, con una estadística de 1,399 habitantes por médico, lo cual está por encima del total nacional que es de 445 personas por médico (INEI, 2016a), y por la recomendación de la OMS de un profesional de salud por cada 433 personas (OMS, n.d.). La región presenta un alto nivel de desnutrición infantil en niños menores de cinco años, rango de edad que representa el de 24.8%, según el patrón de referencia de la OMS; y el 49.4% de niños de 6 a 59 meses presentan anemia total (OMS, n.d.). La tasa de mortalidad infantil es de 19.7% por cada 1,000 nacidos vivos (INEI, 2016a).

La contaminación ambiental es un tema crítico para la región ya que existen pasivos ambientales que afectan la calidad del agua y aire que consume la población, producido principalmente por actividades mineras, lo que ocasiona la contaminación de ríos y lagos, así como por la falta de plantas de tratamiento de agua y un inadecuado manejo de residuos sólidos (Ceplan, 2016a). Según indicó Ceplan (2016a), el límite de bacterias coliformes establecido por el MINSA; es decir, bacterias fecales, por 100 ml de agua es igual a cero; sin embargo, en estudios bacteriológicos en el 2012 y 2014, los resultados fueron de 50 y 74, respectivamente. En el mismo periodo se realizaron estudios en menores de 12 años, que arrojaron datos que indicaban que el nivel de plomo en la sangre era de 41, 20 y 21 $\mu\text{g}/\text{dl}$,

respectivamente; lo que superaba el máximo nivel de 10 $\mu\text{g}/\text{dl}$ recomendado por la OMS, lo cual produjo graves enfermedades en los menores de edad (Ceplan, 2016). La población de Pasco ha reclamado en varias oportunidades por los efectos de estos pasivos ambientales que afectaron a menores de edad; sin embargo, no se ha logrado reparar los daños ocasionados por la contaminación (El atroz impacto de la contaminación en los niños de Pasco, 2017).

1.2. Conclusiones

El sector agropecuario es la segunda actividad productiva de la región después de la minería. Sin embargo, esta se encuentra poco desarrollada, ya que solo el 17.7% de la superficie agropecuaria es utilizada (177,098.8 hectáreas). Existen 10,276.2 hectáreas de tierras agrícolas no trabajadas. Si bien existe una mejora de 72.3% con relación al censo agrícola de 1994, Pasco debe trabajar todas las tierras agrícolas posibles para aumentar sus beneficios como región.

La actividad minera es un componente importante de la economía de Pasco, los ingresos generados por esta actividad deben ser utilizados para potenciar nuevas actividades sostenibles, pues el precio internacional de los metales y la inversión minera están reduciendo la recaudación de la región.

El turismo es una actividad sostenible que necesita ser potenciada mediante la promoción de zonas turísticas e inversión en infraestructura (hoteles, carreteras y restaurantes) que generen comodidad y confianza al turista. Es importante que los conflictos sociales no sean un impedimento para el flujo turístico, el cual podría aumentar por su favorable cercanía a la capital.

Gran parte de la población de Pasco está dentro del rango de edad entre 18 y 55 años, los cuales forman parte de la PEA. Por otro lado, se observó que los trabajos de la PEA ocupada son de poca especialidad, lo cual no agrega valor diferencial para los trabajadores de la región. Adicionalmente, la mayor parte de la población vive en zonas urbanas y se

concentra en mayor número en la ciudad de Pasco.

A pesar de contar con ventajas comparativas no son aprovechadas eficientemente, lo cual se refleja en el índice de competitividad regional al ocupar la posición 20 de 26 regiones (CENTRUM, 2016). Por otro lado, existe una deficiente infraestructura para el acceso a los servicios básicos, especialmente en salud así como en agua y saneamiento, principalmente en la provincia de Pasco. Por esta razón la región se ubicó en el puesto 24 de 26 regiones obteniendo un nivel muy bajo en el índice de progreso social (CENTRUM, 2017). El manejo de los pasivos ambientales es un tema prioritario para el progreso social de la región ya que afecta en gran medida a los pobladores de la región.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

El planeamiento del futuro de la región empieza por establecer las bases sobre los intereses de los ciudadanos que se realizarán en un plazo determinado, este proceso estratégico se sostiene por cuatro componentes fundamentales: visión, misión, valores y código de ética (D'Alessio, 2015). Todas las decisiones de este entregable deben estar alineadas a estos cuatro pilares y deben contribuir a la realización de la visión en el largo plazo. La misión es el medio que explicará el cambio hacia el 2027, responde el cómo se logrará y es el principal impulsor de la visión (D'Alessio, 2015). Los valores y el código de ética moldearán los propósitos, políticas y la transcendencia del objetivo propuesto.

2.1. Antecedentes

Actualmente, el gobierno regional tiene un Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) hacia el 2021 y un Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional de Pasco 2017-2019 (PEI) presentados en el portal web del gobierno regional. Por esta razón, Pasco no cuenta con un plan estratégico integral. El presente plan estratégico desarrollará una nueva visión y misión para la región de Pasco donde se incluirán todos los lineamientos necesarios para formularlos y alcanzarlos en el largo plazo. Este capítulo presentará la visión, misión, valores y código de ética para el horizonte de tiempo del 2017 al 2027.

2.2. Visión

Al 2027 Pasco mejorará su nivel de progreso social alcanzando el estadio medio bajo del índice de progreso social de Centrum, gracias al desarrollo de la dimensión necesidades básicas humanas, soportados por las actividades mineras, turísticas y agropecuarias, con la finalidad de mejorar el bienestar social de los pobladores de la región.

2.3. Misión

Impulsar y dirigir el desarrollo de las actividades turísticas y agropecuarias, impulsadas por una eficiente gestión de los sectores público y privado, para generar bienestar social y progreso sostenible.

2.4. Valores

Los valores son necesarios como directrices en la toma de decisiones de todos los miembros del gobierno regional y deben ayudar al cumplimiento de los objetivos:

- Responsabilidad social y ambiental, implementada en todos los proyectos de la región, gestionado por los líderes que conducen al desarrollo de Pasco.
- Honradez y honestidad, para rechazar la corrupción porque evita el progreso de la región, es una obligación de todos los que participan en el gobierno regional cumplir con esta actitud moral para el uso adecuado de los recursos de Pasco.
- Compromiso, para alcanzar los objetivos y metas trazados por el gobierno regional con la finalidad de alcanzar mejorar la calidad de vida de la población de la región.
- Innovación, necesaria para mejorar los procesos y actividades del gobierno regional, maximizando los beneficios a favor de la población.
- Respeto, base para el establecimiento de la comunicación bidireccional tanto con los miembros del gobierno regional como con la población. Las acciones del gobierno regional no deben de vulnerar los derechos de los pobladores.

2.5. Código de Ética

Para lograr el cumplimiento de un Plan Estratégico, todos los habitantes deben regirse de lineamientos que fomenten la correcta toma de decisiones en una organización; por ello, la importancia de establecer un código de ética que incluya un sistema de principios de buena conducta y buen vivir, que permitirá normar a todos los integrantes de una organización y ser conocido por todos (D'Alessio, 2015).

Para el presente caso, la región Pasco, al ser un organismo del sector público, debe regirse por la Ley 27815 (2002), Ley del Código de Ética de la Función Pública, donde se señala que todos los funcionarios públicos deben regirse bajo los siguientes principios y deberes éticos:

- Respeto, adecuar la conducta hacia el respecto de la constitución y las leyes.
- Probidad, actuar con rectitud, honradez y honestidad, dejando de lado cualquier provecho o ventaja personal que pueda obtener.
- Eficiencia, brindar calidad en todas las funciones que tenga a cargo, buscando una capacitación correcta y transparente.
- Idoneidad, propender a una formación sólida, capacitándose constantemente para el debido cumplimiento de sus funciones.
- Veracidad, demostrar autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de la institución y con la ciudadanía.
- Lealtad y Obediencia, actuar con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de la institución, cumpliendo las ordenes que le imparta el superior jerárquico.
- Justicia y Equidad, permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones otorgando lo que es debido y actuando con equidad en sus relaciones con el Estado.
- Lealtad al Estado de Derecho, se debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho.

2.6. Conclusiones

La visión, misión, valores y código de ética mostradas en el presente capítulo serán fundamentales para el desarrollo del plan estratégico de la región, el cual tiene como finalidad buscar el bienestar social del poblador, mediante el desarrollo de las actividades económicas soportadas por una eficiente gestión de recursos económicos provenientes del presupuesto regional, principalmente por el canon minero y por la inversión privada.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa permite identificar factores externos que afectan al país, el cual permitirá identificar las oportunidades y amenazas que serán importantes en el planteamiento de las estrategias para el cumplimiento de la visión de la región.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según la Teoría Tridimensional de la Relaciones Internacionales planteada por Hartmann, desde la perspectiva nacional en el proceso estratégico se debe de considerar tres dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) factores de potencial nacional y (c) principios cardinales (D' Alessio, 2015, p.93).

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

Según el Plan de Desarrollo Nacional Actualizado “Perú hacia el 2021” (Ceplan, 2016b), los intereses nacionales del Perú son seis: (a) Derechos humanos e inclusión social, donde se desea impulsar los derechos del ser humano como la vida, igualdad, libertad con inclusión social de la población más pobre y vulnerable; (b) oportunidades y acceso a los servicios, hace referencia al nivel mínimo de bienestar que debería acceder la ciudadanía para lograr una mejor calidad de vida; (c) Estado y gobernabilidad, el derecho de elegir libremente a los gobernantes y la capacidad para gobernar un país y sus conflictos; (d) economía diversificada, competitividad y empleo, indica las diversas políticas monetarias y fiscales que determina un país a fin de mantener una estabilidad económica; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva, trata de integrar el desarrollo interno de la economía de un país y que se encuentre acorde a con la integración geoeconómica y geopolítica; y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres, busca proteger el patrimonio ambiental existente, reducir posibles impactos ambientales negativos de futuras actividades que se desarrollen en territorio nacional. En conjunto, estos seis intereses tienen como finalidad plantear retos que encaminen al desarrollo del país. La matriz de intereses nacionales permite

diferenciar los intereses comunes de los opuestos entre los países, para lograr una eficiente política nacional sobre el exterior (ver Tabla 7).

Tabla 7

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Derechos humanos e inclusión social.		Chile, Ecuador		* Venezuela
2. Oportunidades y acceso a los servicios.			Estados Unidos, Chile, Brasil	
3. Estado y gobernabilidad.		Colombia	Estados Unidos	* Venezuela * Bolivia
4. Economía diversificada, competitividad y empleo.	Estados Unidos, China	Unión Europea	* Venezuela	
5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva.		Estados Unidos, China, Canadá, Brasil, Chile		
6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres.			Estados Unidos, Chile	

Nota. (*) Países con intereses opuestos al Perú.

En la Tabla 7, se observó que Perú tiene intereses comunes con países como Estados Unidos, China, países de Europa, Canadá, Brasil, entre otros. Esto puede resultar provechoso en el sentido que se pueden realizar sinergias con dichos países y emprender proyectos que beneficien a todos. Los intereses opuestos podrían provocar la caída de actividades económicas de un país, el caso más representativo se observa actualmente con Venezuela que cuenta con un gobierno dictatorial, el cual ha generado salida de miles de venezolanos a otros países de la región, como el Perú, que buscan trabajo a cambio de poca remuneración lo que incrementa la informalidad.

3.1.2. Potencial nacional

El Potencial Nacional es la capacidad que tiene un país para alcanzar sus intereses nacionales. Hartmann (1957/1983) listó siete elementos que integran el poder nacional: (a)

estructura poblacional, (b) tamaño y forma del territorio, (c) material estratégico, (d) desarrollo tecnológico, (e) experiencias pasadas, (f) forma de Gobierno y (g) Fuerzas Armadas y desarrollo de equipamiento militar (D'Alessio, 2015, p. 95).

Estructura poblacional. Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), la población del Perú a agosto del 2017 fue de 31'826,000 personas, de los cuales el 50% son hombres (15'939,100 personas) y el 49.9% son mujeres (15'886,900 personas). Las regiones que más población tienen al 2017 son Lima (11'181,700 personas), La Libertad (1'905,300 personas) y Piura (1'873,000 personas), mientras que los que tienen menor población son Pasco (308,500 personas), Tumbes (243,300 personas), Moquegua (184,200 personas) y Madre de Dios (143,700 personas) (ver Tabla 8).

De acuerdo con CPI (2017), el grupo de edades de mayor proporción de habitantes al 2017 corresponde al rango de 25 a 39 años, que representa un total de 7'502,800 personas, los cuales representan un 23.6% del total de la población peruana. El grupo de edades de menor proporción de habitantes son los que están en el rango de edad de 13 a 17 años, los cuales representan un 9.1% del total (2'900,600 personas) (ver Figura 4).

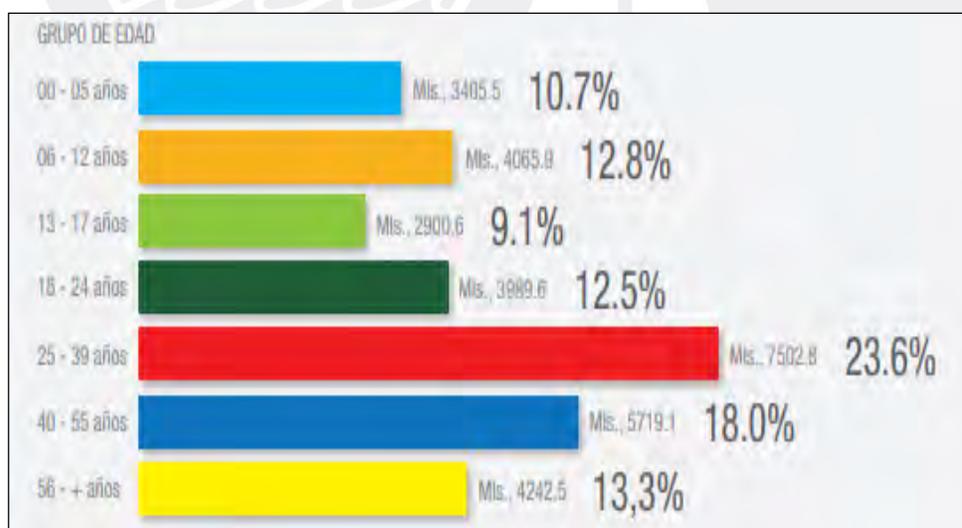


Figura 4. Perú: Población por segmentos de edad 2017.
Tomado de "Perú: Población 2017" por CPI, 2017
(http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf).

Tabla 8

Perú: Población por Sexo según Regiones 2017 (en Miles)

Región	Total		Hombres		Mujeres	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	11,181.7	35.1%	5,451.8	34.2%	5,729.9	36.0%
La Libertad	1,905.3	6.1%	950.3	6.1%	955.0	6.0%
Piura	1,873.0	5.9%	940.2	5.9%	932.8	5.9%
Cajamarca	1,537.2	4.8%	774.5	4.9%	762.7	4.8%
Puno	1,442.9	4.5%	723.8	4.5%	719.1	4.5%
Junín	1,370.2	4.3%	692.0	4.3%	678.2	4.3%
Ancash	1,160.5	3.6%	590.2	3.7%	570.3	3.6%
Huánuco	872.5	2.7%	443.4	2.8%	429.1	2.7%
Pasco	308.5	1.0%	164.2	1.0%	144.3	0.9%
Tumbes	243.3	0.8%	131.8	0.8%	111.5	0.7%
Moquegua	184.2	0.6%	98.2	0.6%	86.0	0.5%
Madre de Dios	143.7	0.5%	82.5	0.5%	61.2	0.4%
Total	31,826.0	100.0%	15,939.1	100.0%	15,886.9	100.0%

Nota. Tomado de "Perú: Población 2017," por el CPI, 2017

(http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf).

Las regiones de Cajamarca, Huánuco, Huancavelica y Apurímac poseen un mayor porcentaje de población rural a nivel nacional, mientras que las otras regiones poseen mayor población urbana, la región de Tumbes es la que posee mayor población urbana con un 95%, frente a un 5% rural (ver Figura 5).

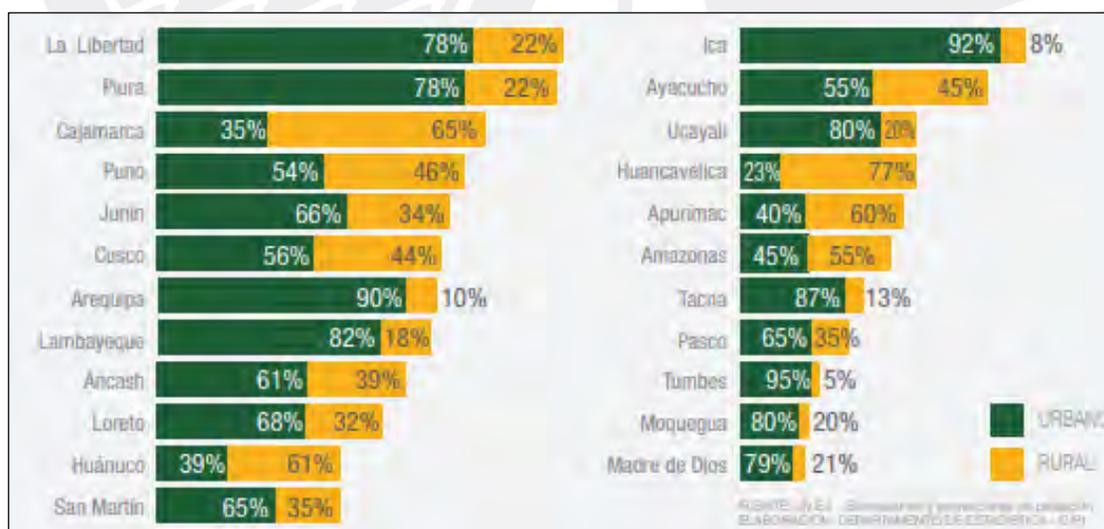


Figura 5. Perú: Distribución porcentual de población urbana y rural por región.

Tomado de "Perú: Población 2017," por CPI, 2017

(http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf).

Ceplan (2016b) indicó que el Perú, al 2021, tendrá una población de aproximadamente 33'150,000, de los cuales el 76% habitará en zonas urbanas. La mayor concentración de la población se dará en Lima (32.5% de la población nacional), y otras zonas con alta población serán la costa norte y parte de la sierra centro y sur. Las tendencias indican que Lima, al 2021, se convertiría en la única mega ciudad del Perú debido al proceso de inmigración interna motivado por la búsqueda de mejores condiciones de vida.

Tamaño y forma del territorio. El Perú está situado en la parte occidental de América del Sur entre la línea ecuatorial y el trópico de capricornio, limita al norte con Ecuador y Colombia; al este, con Brasil; al sureste, con Bolivia; al sur, con Chile; y hacia el oeste, sus 2,400 km de costa son bañadas por el Océano Pacífico. El Perú tiene una extensión de 1'285,216 km², su territorio es atravesado de sur a norte por la Cordillera de los Andes, que divide al país en tres zonas claramente diferenciadas: costa, sierra y selva (IGN, 1989).

La costa peruana se extiende a lo largo del Océano Pacífico, su territorio representa el 10% de la superficie total del país. Esta zona presenta características áridas y desérticas debido a la presencia de la corriente de Humboldt y la cordillera de los Andes que impiden la formación de lluvias. La sierra ocupa el 30% de la superficie del país, es una zona montañosa debido a la presencia de la cordillera, caracterizada por un clima tropical-frío debido a su cercanía a zonas tropicales. La selva ocupa la mayor parte del territorio peruano, 60% del total; esta zona alberga la mayor biodiversidad del país (IGN, 1989).

Pulgar (2014) indicó que el Perú presenta ocho regiones naturales, las cuales se encuentran a distinta altitud respecto al mar. Cada una de estas regiones tiene características particulares en cuanto a su geografía, clima, flora y fauna; esto es una característica importante del país, debido a las ventajas que se pueden obtener de estas particularidades. El clima en el Perú es variado debido a la cercanía de las zonas a accidentes naturales como la cordillera de los Andes o al mar y lagunas. El 54.7% del territorio nacional presenta un clima

tropical – húmedo y un 13.2% presenta características de climas fríos de tundra o de montaña. Estas variedades de climas añaden características particulares a cada región del país en lo referente a la agricultura, ganadería y otras actividades (IGN, 1989).

Material estratégico. El Perú, en estos últimos diez años, ha sido una de las economías que ha crecido a gran velocidad si se compara con el resto de países de la región (tasa de crecimiento promedio de 5.9% en un contexto de baja inflación). Todo ello se debe a la existencia de un entorno externo favorable y políticas macroeconómicas prudentes. El crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) siguió acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera gracias a que una serie de proyectos de gran tamaño entraron a su fase de producción y/o alcanzaron su capacidad total, por esta razón se estima que la economía creció por encima de su potencial a 3.9% en el 2016. El hecho de que exista un menor dinamismo de la demanda interna por el retroceso del gasto público y la disminución de la inversión hace referencia a la necesidad de mejorar el crecimiento en volúmenes de exportación minera (Banco Mundial, 2018).

Para el 2017, se espera que el PBI se desacelere ligeramente debido a la estabilización en el sector minero y una todavía débil inversión privada, la cual se vio afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados. Las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación a precios de productor (commodities), una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital, la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. La economía peruana está expuesta a riesgos naturales, incluidos fenómenos climáticos (corriente del niño). Para incrementar el crecimiento del país se requiere de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos (Banco Mundial, 2018).

Económico. La actividad económica ha presentado una recuperación importante impulsada por la demanda interna (incremento de 1.6% anual en el 2017) y por la recuperación de los precios de los minerales. El sector construcción, en relación con lo anterior, también se recuperó y aportó un crecimiento de 2.5% en el 2017. Sin embargo, la economía mundial registró un crecimiento de 3.75% en promedio, impulsados principalmente por la demanda interna y mejores condiciones en el mercado laboral. Se prevé un crecimiento mundial de 3.7% para el 2019, impulsado principalmente por la actividad manufacturera y el comercio mundial. El PBI presenta una desaceleración desde el 2016, el cual paso de 4% a 2.5% en el 2017, principalmente por una reducción en el consumo privado y la inversión tanto pública como privada. El fenómeno del niño agravó este resultado en los primeros meses del 2017. Por otro lado, la inversión privada y pública se vieron afectadas por los casos de corrupción Lava Jato. A principio del 2018 los índices de consumo privado mejoraron (61 puntos), ubicándose en un área optimista (BCRP, 2018a). La inflación se redujo de 1.54%, en el 2017, a 1.18% en los primeros meses del 2018, debido a la intervención en los precios de los productos agrícolas y el impacto del fenómeno del niño costero durante el primer trimestre del 2017. Se prevé que la inflación durante el 2018 se ubicará debajo del 2% (BCRP, 2018a).

Los sectores que presentaron crecimientos importantes son el sector agropecuario, el cual creció 2.6% en el 2017 impulsado principalmente por productos de exportación (café y arándanos) y el mercado interno, representado por la papa y la carne de ave. La minería metálica creció 4.2%, principalmente por la producción de cobre y zinc. Sin embargo, se estima una menor producción de cobre esperada en las Bambas y la reducción de planes de producción en otros proyectos, los efectos mencionados afectarían el crecimiento del 2018 a de 4.2% a 2.4% (BCRP, 2018a).

Desarrollo tecnológico. Según el Índice de Innovación Global (2017) el Perú ocupa el puesto 70 de 127 países; este ranking tiene como finalidad evaluar distintas características que aportan los países en cuanto innovación, donde se encuentra incluido el desarrollo tecnológico. En América Latina y el Caribe, los países referentes son Chile, Costa Rica y México. En tecnologías de información y comunicación, el Perú ocupa el puesto 82, que representa el mejor subíndice en este rubro los servicios online ofrecidos por el gobierno, puesto 57, mientras que el acceso a tecnologías de información ocupan el puesto 87 (The Global Innovation Index, 2018).

Según el Consejo Nacional de la Competitividad (2016), se está implementando la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica con la finalidad de llevar internet de alta velocidad a 1,516 capitales de distrito en el 2018, para agilizar los procesos y reducción de barreras municipales para la instalación de antenas de telefonía. Implementación de la facturación electrónica y diversos servicios en línea para agilizar los procesos tributarios. Los principales avances son la implementación de 24 centros de innovación productiva y transferencia tecnológica (CITE) públicos y ocho CITEs privados, la publicación de 367 nuevas normas de calidad (NTP) y 46 nuevos laboratorios, la promulgación de la ley de beneficios tributarios para la inversión en I+D+i de empresas y el nuevo régimen migratorio para la atracción de expertos en el tema.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú es un país rico en historia con un legado pluricultural producto de su desarrollo como nación desde culturas pre hispánicas hasta el tiempo democrático actual. Se destaca que la historia del Perú fue marcada por épocas difíciles como guerras con países limítrofes como Chile y Ecuador, así como en la década de los 80 y 90 la guerra contra el terrorismo, el cual estancó el desarrollo económico del país dejándolo en una crisis económica grave. Según el Banco Mundial (2018), Perú creció a casi 6% anual entre el 2004 y 2015, lo que permitió que nueve millones de peruanos salieran de la

pobreza. La reducción del índice de pobreza pasó de 42.2%, en el 2007, a 21.7% en el 2017; es decir, bajó 20.7% en la última década (INEI, 2018). Por otro lado, el coeficiente de Gini, que mide el grado de desigualdad, pasó de 0.41 en el 2007 a 0.35 en el 2017 (INEI, 2018).

Como se mencionó en el párrafo anterior, la combinación de varias culturas ancestrales, las diferentes riquezas naturales, así como las diferentes etapas de la historia del Perú cambiaron la forma de pensar de la sociedad peruana y, a pesar del progreso logrado en los últimos años, la sociedad es piramidal (IPSOS, 2016). Se observó que existe una brecha entre el progreso económico del país y el progreso social lo que afecta el bienestar de los pobladores y genera desconfianza de estos hacia la clase política (IPSOS, 2016).

En cuanto a lo psicológico, el crecimiento logrado en los últimos años permitió el desarrollo del orgullo y confianza en el futuro, así como del optimismo y espíritu emprendedor (IPSOS, 2016). Por otro lado, también se resalta la desorganización, impuntualidad e indisciplina como falencia de algunos peruanos (IPSOS, 2016).

Organizacional y administrativo. El gobierno peruano es “unitario, representativo y descentralizado” (Portal del Estado Peruano, n.d.) y está organizado por tres poderes independientes, así como por organismos constitucionales autónomos, gobiernos regionales y locales (ver Figura 6) (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014). El poder ejecutivo está dirigido por el presidente constitucional del Perú, el ingeniero Martín Alberto Vizcarra Cornejo, cuyo mandato terminará en el 28 de julio del 2021. Adicionalmente lo conforman dos vicepresidentes, el consejo de ministros y la presidencia del consejo de ministros. El poder legislativo está conformado por un congreso de 130 miembros, el consejo directivo, la mesa directiva, la presidencia del congreso, las comisiones y la oficialía mayor (SegDi, n.d.).

El poder judicial está conformado por la corte suprema de justicia, la academia de la magistratura y el fuero militar policial. Adicionalmente está la corte suprema de justicia, los juzgados especializados, los juzgados de paz letrados y juzgados de paz. Según la

constitución vigente del Estado peruano promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana (SegDi, n.d.). Por otro lado, debido a la cantidad de actividad económica en la capital, existe mucha centralización de actividades y funciones, lo cual genera lentitud y deficiencia. En tal sentido, a través del Plan Bicentenario se plasma que uno de los pilares para alcanzar el desarrollo es la descentralización (Ceplan, 2012).

Militar. El ministerio de Defensa es el organismo del Estado peruano a través del cual se ejecuta la política en dicha materia y cuya misión es la seguridad y defensa del Estado en todo momento (Mindef, n.d.). En el 2016 el gasto en defensa fue 1.3% del PBI, el cual de cara al 2017 subió a USD 2,028 millones, iniciando el plan estratégico multianual 2017-2021, que busca modernizar las fuerzas armadas (Watson, 2016). En cuanto al poderío militar, Perú se ubicó en el puesto 42 a nivel global y cuarto puesto a nivel latinoamericano, por detrás de Brasil, México y Argentina, en el ranking Global Firepower 2018, el cual comparó el potencial militar de 136 países en base a 55 factores (2018 Military Strength Ranking, n.d.).

3.1.3. Principios cardinales

En relación a los principios cardinales, D'Alessio (2015) señaló que, en base a una política exterior, los principios cardinales hacen posible entender y reconocer las oportunidades y amenazas de una organización y su entorno. Estos principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos (pp. 216-217).

Influencia de terceras partes. El gobierno peruano cuenta con 27 Tratados de Libre Comercio (TLC), 21 en vigencia y seis por entrar. Estos tratados han permitido que el país tenga mayor apertura de comercialización a nivel global, además de agilizar y simplificar los trámites relacionados a comercialización de diversos productos, menores tiempos de entrega, así como mayor inversión privada e intercambio de tecnología y capital humano.

ORGANIGRAMA DEL ESTADO PERUANO

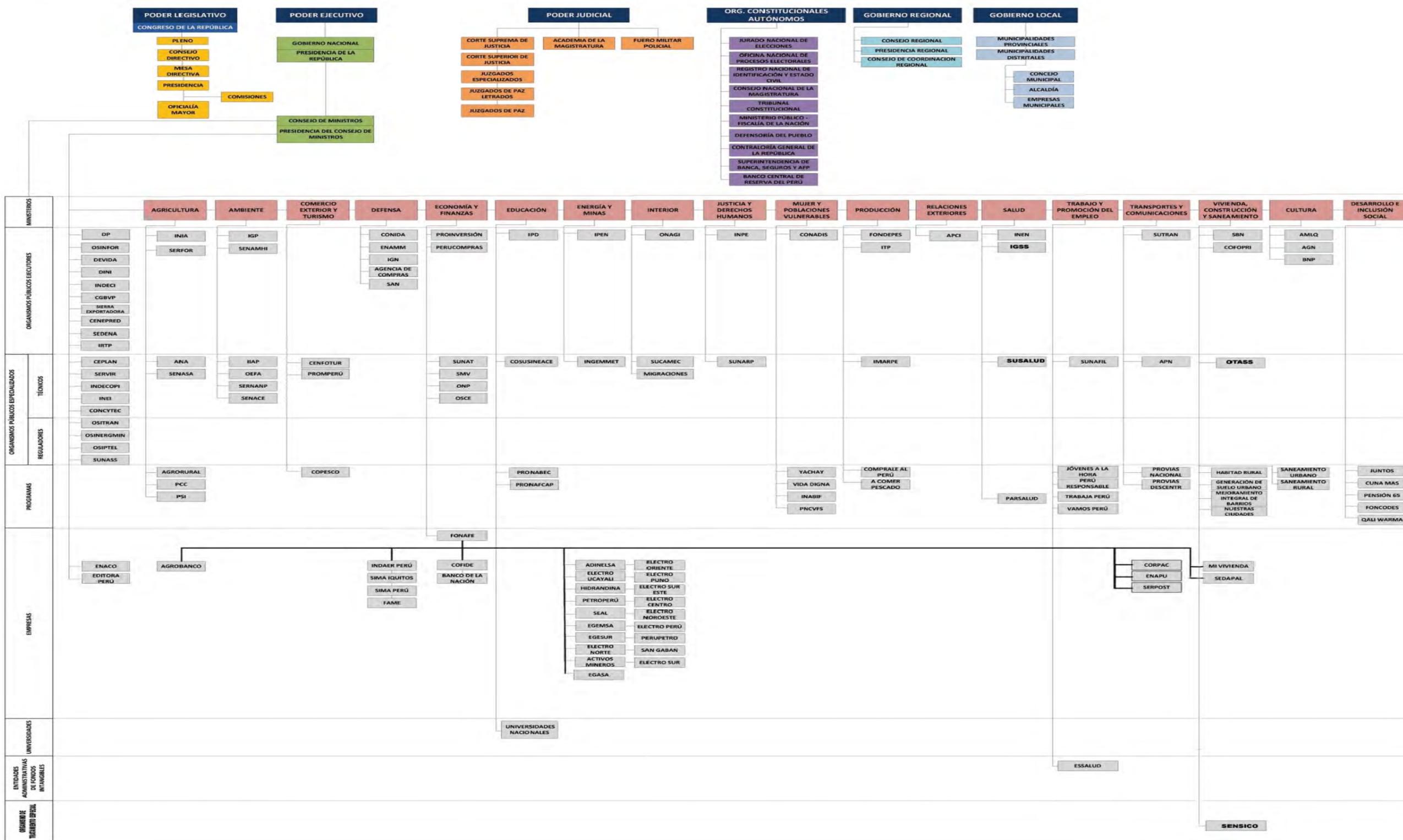


Figura 6. Organigrama del Estado peruano. Tomado de "Organización del Estado" por el Presidencia del Consejo de Ministros, 2014. (<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>)

De los TLC que más beneficios han traído al país, destacan los firmados con EE.UU. y China, por los volúmenes que éstos representan, donde el 99% de las exportaciones peruanas están libres de aranceles, existiendo garantías en las negociaciones entre ambas partes, lo cual protege a los inversionistas respecto a condiciones incumplidas y/o malos entendidos que puedan surgir entre los negociadores (Mincetur, 2018a).

Lazos pasados y presentes. El Perú ha tenido conflictos en el pasado básicamente por temas limítrofes con Ecuador (frontera terrestre) y Chile (frontera marítima), ésta última fue llevada a la Corte de La Haya, donde se puso fin a este enfrentamiento diplomático. Actualmente, las relaciones bilaterales con Ecuador se encuentran afianzadas, demostrado en los diversos encuentros entre ambos países y acuerdos relacionados a la facilitación del comercio bilateral, mayores inversiones, fomentación del turismo, entre otros acuerdos; buscando que estas relaciones sean productivas y en beneficio para ambos países. Con Chile, a pesar de los últimos acontecimientos sobre la delimitación de la frontera marítima resuelta por la Corte Internacional de la Haya, esta no ha perjudicado la relación comercial y de inversiones que se vienen dando entre ambos países y con volúmenes importantes, pues la relación económica entre ambos se considera una de las más importantes por el dinamismo de sus economías y los nuevos desafíos que quieren alcanzar y vienen logrando, por lo que se evidencia una cooperación bilateral en asuntos económicos, fronterizos, seguridad, ambientales y de infraestructura.

Es importante destacar que Perú ha sido uno de los países que ha fomentado la integración de América Latina y sus países vecinos, así como también viene fortaleciendo sus relaciones con Estados Unidos y la Unión Europea, enfocados en aspectos económicos, comerciales, turismo e inversiones de capital. Ahora también se están desarrollando acuerdos con Rusia, China y los países de la Cuenca del Pacífico (Canadá, Estados Unidos, México, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Asia y Oceanía) donde Perú es miembro del Foro de

Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC), buscando delimitar la facilitación del comercio y las inversiones entre los países que la integran.

Contrabalance de intereses. La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas (Devida, 2012) muestra la estrategia de lucha contra las drogas, elaborándose una serie de lineamientos antidrogas para erradicar su comercialización en el país. Cabe mencionar que el tráfico de drogas distorsiona la economía del país y lo afecta a nivel nacional e internacional. Además, está relacionado actividades como el lavado de activos, comercio ilegal de los insumos químico y remesas de dinero sospechosas, son modalidades utilizadas para el comercio de las drogas.

Al ser un tema importante de índole internacional existen convenios con diversos países buscando una sinergia poder erradicar el tráfico ilícito de drogas tales como: (a) convenio de asistencia recíproca para la represión del tráfico ilícito de drogas que producen dependencia, suscrito entre los gobiernos del Perú y el Brasil el 5 de noviembre de 1976; (b) convención Única de las Naciones Unidas sobre Estupefacientes, suscrito el 22 de julio de 1964; (c) convenio administrativo entre la República Peruana y la República de Colombia para el control, la prevención y la represión del uso indebido y tráfico ilícito de sustancias estupefacientes y sicotrópicas; (d) convención de las Naciones Unidas sobre sustancias psicotrópicas de 1971; (e) convenio entre el gobierno de la República del Perú y el gobierno de la República del Ecuador para la represión del uso indebido de drogas y tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas, suscrito el 25 de octubre de 1985; (f) convenio entre la República del Perú y los Estados Unidos Mexicanos sobre estupefacientes y sustancias psicotrópicas, suscrito el 12 de diciembre de 1985; (g) convenio administrativo entre la República del Perú y la República de Chile sobre estupefacientes y sustancias psicotrópicas, suscrito el 19 de octubre de 1990; (h) convención de las Naciones Unidas contra el tráfico ilícito de estupefacientes; y (i) sustancias psicotrópicas de 1988 (Devida, 2012).

Conservación de los enemigos. Por los enfrentamientos pasados que ha tenido Perú en su historia que básicamente han sido limítrofes (Ecuador, Chile), siendo uno de los últimos acontecimientos la frontera marítima con Chile, que recientemente fue resuelto por la Corte de La Haya, se puede decir que los inconvenientes del pasado han sido solucionados. Según lo indica (Ceplan, 2016b) en su plan estratégico se tiene que mantener la presencia institucional del Estado en todas las fronteras con Ecuador, Colombia, Brasil, Chile y Bolivia; y además se debe mantener un programa de pacificación e integración.

3.1.4. Influencia del análisis en Pasco

Luego de haber realizado el análisis de cómo se encuentra el país en relación a su entorno nacional e internacional, y como esta realidad puede influir a la región de Pasco, permite también iniciar el planteamiento estratégico teniendo en cuenta cómo pueden repercutir a la visión, misión y objetivos planteados, los intereses nacionales, potencial nacional y principios cardinales revisados anteriormente. En relación a los intereses nacionales se puede mencionar que, en cuanto a economía, competitividad y empleo, el Perú cuenta con fuertes competidores a nivel internacional. En cuanto al potencial nacional, que es la capacidad que el país tiene para lograr alcanzar sus intereses nacionales, como país y región el Perú cuenta con potencial para crecer económicamente. Para el caso de la región de Pasco va de la mano el trabajo conjunto que se desarrolla a través del gobierno regional y las autoridades competentes para poder potenciar este crecimiento.

3.2. Análisis Competitivo del País

En este punto se analizará cual es la relación que tiene el Perú con el resto de países para tener conocimiento de cómo estos podrían afectar su plan estratégico.

3.2.1. Condiciones de los factores

Según el Institute for Management Development (IMD) (2017), la condición del Perú hoy en día, según sus factores productivos analizados en el Ranking de Competitividad

Mundial 2017, ubica al país en el puesto 55 de 63 listadas (puesto 54 en el 2016). Los resultados del 2017 dan a conocer que el desempeño económico ya no está siendo determinante como en años anteriores, esto se ha dado por una baja en la inversión extranjera y una capacidad empleable que se ha estancado. Los dos grandes problemas que el Perú enfrenta son la precaria eficiencia en los negocios y la falta de infraestructura de calidad. Se presentó una caída constante desde el año 2015 de todos los factores que incluyen eficiencia en los negocios, el resultado más preocupante se da en la productividad y eficiencia, ya que es un factor importante y necesario para producir ingresos y determinar que una empresa sea exitosa. Con el uso no óptimo de los factores de producción la empresa podría caer en pérdidas innecesarias de insumos, así como generar productos o servicios de baja calidad. Dada esta circunstancia, es alarmante que el Perú se encuentre en el puesto 58 de 63 en el rubro de productividad y eficiencia en un negocio (ver Figura 7).

Factor / Sub factor	Año										Variación 2017 - 2016
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Desempeño Económico	14	22	28	20	26	32	46	50	50	50	—
Economía Doméstica	24	15	37	35	37	33	32	51	45	44	↗
Comercio Internacional	38	45	40	50	53	55	57	58	56	51	↗
Inversión Extranjera	34	33	43	40	41	42	41	45	43	44	↘
Empleo	7	36	7	5	12	9	14	16	26	26	—
Precios	11	8	17	5	9	27	49	31	37	37	—
Eficiencia del Gobierno	32	41	35	36	27	33	33	37	41	43	↘
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	8	11	22	21	↗
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	28	32	28	34	↘
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	44	48	49	48	↗
Legislación para los Negocios	42	49	45	42	38	40	37	39	39	46	↘
Marco Social	26	36	38	38	43	53	54	56	58	58	—
Eficiencia en los Negocios	30	33	42	39	40	41	43	50	50	55	↘
Productividad y Eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	50	55	58	↘
Mercado Laboral	2	17	46	48	45	38	37	44	47	49	↘
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	44	48	50	↘
Prácticas Gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	51	52	56	↘
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	35	40	41	50	↘
Infraestructura	52	49	57	58	59	60	60	60	59	61	↘
Infraestructura Básica	53	52	55	54	53	57	54	53	58	60	↘
Infraestructura Tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	60	60	61	↘
Infraestructura Científica	51	49	58	59	59	60	60	60	59	61	↘
Salud y Medio Ambiente	40	43	46	48	46	47	47	48	49	51	↘
Educación	47	45	51	55	55	55	58	59	58	58	—

Figura 7. Perú: Resultados según factores.

Tomado de “Ranking Mundial de Competitividad” por IMD, 2017

(<http://CENTRUM.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-ranking-mundial-de-competitividad-imd-2017/>).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El sector agropecuario creció a 2.6% en el 2017, debido al incremento de oferta de productos hacia el mercado exterior (café y arándanos) e interior (papa y carne de ave), logrando mejorar el impacto que generó los efectos climáticos ocasionados por el déficit hídrico del año 2016 y por el Niño Costero del 2017, el cual afectó la costa norte en los rendimientos y áreas cosechadas de cultivos de uva, banano orgánico y limón. Para el 2018 se espera un crecimiento de 4% a 4.3%, por el fenómeno de la Niña del Pacífico Central durante el verano, el cual generará humedad en grandes proporciones a la región andina y selvática del país. Para el 2019, se estima una proyección de crecimiento de 4% debido a la corrección de la sobreoferta de papa (BCRP, 2018a).

En el 2017, en minería (sub sector metálica) se registró un aumento de 4.2% debido a la mayor producción de las minas, específicamente de Las Bambas y de Toromocho (cobre), de Antamina (zinc), y Cerro Verde, Toromocho y Las Bambas (molibdeno). Para el 2018, se espera una baja del crecimiento del sector, de 4.2% a 2.4%, debido a la menor producción de cobre en Las Bambas y por la baja de los planes de producción de oro en Lagunas Norte (BCRP, 2018a).

Según el BCRP (2018a), en el horizonte 2018-2019, se espera una reinversión completa de los impactos negativos del fenómeno del Niño Costero, reducción de metas de producción de algunas minas y un mayor estímulo fiscal por reconstrucción y ejecución de proyectos de infraestructura, que permitirán un mejor comportamiento de la inversión y del consumo privado. Por esta razón, se espera una proyección de crecimiento del PBI de 4% a 4.2%.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú cuenta con una política comercial de búsqueda de Tratados de Libre Comercio (TLC) sin afectar los intereses nacionales. Los TLC traen consigo beneficios no solo

comerciales, sino también económicos, ya que permiten reducir y en muchos casos eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio, genera una mejora en la competitividad de las empresas, ya que es posible obtener materia prima y maquinaria a bajos costos, facilitan el incremento del flujo extranjero al otorgar estabilidad y buenos términos para los inversionistas, ayuda a dar igualdad de condiciones con otros países que lograron ventajas de acceso mediante acuerdos comerciales similares y obtiene ventajas competitivas contra los países que no han negociado acuerdos comerciales preferenciales. Actualmente cuenta con acuerdos regionales (CAN y MERCOSUR) y acuerdos multilaterales (OMC, APEC y acuerdos comerciales bilaterales) (Mincetur, 2011).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Porter (2013) indicó “las empresas de una nación se benefician al máximo cuando los proveedores son a su vez competidores a nivel mundial” (p. 243), por esta razón, las empresas deben estar preparadas para competir tanto a nivel local como internacional. Según Boston Consulting Group (BCG) (2018) cinco empresas peruanas están en el top de cien de las multilatinas (Ajegroup, Alicorp, Belcorp, Gloria y Unión Andina de Cementos (UNACEM)), debido a su crecimiento anual del 5.2% en la última década y una obtención de más de USD 1,000 millones. La participación de las empresas del Perú aumentó de tres a cinco compañías listadas, siendo el país de Latinoamérica que tiene mayor predominio de empresas familiares (cuatro de cinco presentadas). Las empresas de comidas y bebidas empacadas son las que más participación tienen al contar con tres de cinco multilatinas nacionales.

3.2.5. Influencia del análisis en Pasco

La sinergia de los cuatro factores analizados permitirá generar ventajas competitivas al entender el contexto global de cómo se encuentra el país en la actualidad. Los cuatro análisis permitirán entender cuál es la influencia que existe con la región Pasco para la

consecución de su planeamiento estratégico, entendiendo cuáles son sus oportunidades y amenazas.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

En el análisis de entorno PESTE, se evaluará el ambiente que se encuentra fuera del alcance de la región, este entorno presenta factores que contribuirán a desarrollar una propuesta de valor a través del análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas o de entorno.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Según la constitución política del Perú en el artículo 61 señala que el Estado vigila la libre competencia y que combate las prácticas monopolistas (Congreso de la República del Perú, 1993). En tal sentido, no se puede distinguir una ley que evite la formación de monopolios, tal que en el último año se realizó una fusión de empresas farmacéuticas a través de la cual se concentraron el 95% de farmacias generando un posible monopolio y nuevamente se volvió a debatir sobre las posibles leyes (¿Qué pasó con la ley antimonopolio en el Perú?, 2018). En cuanto a políticas que promuevan la inversión extranjera, en Colombia el gobierno promulgó el decreto 2755 por el cual se exime de pago impuesto de renta por 30 años para los nuevos hoteles construidos entre el 2003 y 2017 (MINHACIENDA, 2003). Dicha legislación produjo un boom en el sector turismo que generó 60, 270 empleos directos con una inversión extranjera de USD 1,957 millones, consolidando el posicionamiento de grandes cadenas hoteleras en Colombia (Inversión privada hotelera en Colombia suma USD 1,957 millones en 14 años, 2018). Perú no tiene legislación parecida que fomente la inversión extranjera en el sector turismo, pero a pesar de ello existe un interés en inversión en dicho sector.

El Perú posee una gran variedad de recursos biológicos los cuales son apreciados en el comercio externo y deben de ser protegidos. En tal sentido en los últimos años Perú sufrió 33

casos registrados de biopiratería de productos como maca, aguaje, tara entre otros, principalmente por parte de países asiáticos como China, Japón entre otros (PYMEX, 2017). Es necesario recalcar que la maca es uno de los productos peruanos más solicitados, con 12 solicitudes de patentes de empresas provenientes de Estados Unidos, Japón, Francia y China (Portillo, 2014). A pesar de que Perú forma parte de tratados internacionales de patentes de productos biológicos, no existe una legislación y controles adecuados para prevenir la salida de recursos biológicos sin permiso; caso contrario ocurre en Brasil y China, donde los controles son más rigurosos y están pasos adelantados en esta materia (Portillo, 2014).

El gobierno peruano posee una política de comercio exterior enfocada en la apertura y la integración en el comercio mundial (Mincetur, 2018a), lo cual se evidencia con los 21 TLC vigentes y seis por entrar. Los TLC firmados con USA y China representan el 99% del comercio exterior de Perú; por ello, es importante mantener buenas relaciones con dichos países (Mincetur, 2018a).

En el Perú, el sector de agua potable y saneamiento aún se encuentra en proceso de desarrollo teniendo potencial para seguir trabajándolo en diferentes regiones del país, es por ello que para llegar a las metas esperadas se debe potenciar las fortalezas y replantear aquello que no está dando resultados. Es importante priorizar este sector, principalmente en el contexto de políticas públicas, donde queda evidenciado que el acceso al agua potable tiene un impacto en la reducción de enfermedades que implica menores costos destinados a la salud por parte del gobierno, mayor productividad de trabajadores que va de la mano con la estabilidad política, efectos sobre la disminución de la pobreza, aumento de bienestar social, y mejores niveles de desarrollo.

Asimismo, va relacionado con la preservación de recursos hídricos y con ellos favorece el desarrollo de actividades como la agroexportación y el turismo, que son altamente potenciales para el desarrollo socioeconómico nacional. Para lograr lo anterior el gobierno

juega un papel muy importante pues las diversas instituciones deben responder a políticas públicas claramente definidas, con un trabajo coordinado y participativo de todos los niveles de gobierno, se deberá redefinir los roles y competencias especialmente el rol político de los gobiernos municipales orientado a la prestación de servicios a nivel local poniendo énfasis en usar adecuadamente su autonomía, asimismo se debe armonizar la normativa del presupuesto y gasto público con la de regulación tributaria (CEPAL, 2010).

El sector educativo es normado por la Ley General de Educación N° 28044 (2003), donde señala que la educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de la vida a fin de aportar la formación integral de las personas, este se desarrolla en diversas instituciones educativas y en diversos ámbitos de la sociedad, siendo que la educación es un derecho fundamental de toda persona. El Estado garantiza el derecho a una educación de calidad para todos. Adicionalmente, se establece que la educación, cuando es financiada por el Estado, es gratuita en todos sus niveles, donde el Estado fomenta la universalización, calidad y equidad, ejerciendo un rol normativo regulador y financiador de la educación a nivel nacional, garantizando oportunidades de acceso universal y permanencia, al supervisar y evaluar las acciones de educación, cultura y recreación. Todo ello para finalmente promover una oferta educativa equitativa que llegue a toda la población.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El PBI peruano, entre los años 2007 y 2013, creció a razón de 6.47% de forma anual (ver Tabla 9), siendo uno de los mejores de la región latinoamericana y fue positiva a pesar de las crisis financieras internacionales que se presentaron en dicho periodo. Entre los años 2014 al 2017 la economía peruana se desacelera, efecto de la reducción de los precios de los commodities a nivel internacional ya que (BCRP, 2018a).

En el 2017, el PBI bajó de 4% en el 2016 a 2.5% (ver Tabla 10), producido por: (a) la disminución del consumo privado, causado por el fenómeno El Niño Costero que afectó a

varias zonas productivas del país, así como la infraestructura que las soportaba; y (b) la disminución de la inversión pública y privada producto del caso Lava Jato que paralizó obras y generó desconfianza en los inversionistas (BCRP, 2018a). Para el 2018 y 2019 se espera que el PBI sea de 4% en base a la recuperación del precio de los commodities y la inversión pública en infraestructura de la reconstrucción de la zona norte y de los juegos panamericanos Lima 2019 (BCRP, 2018a).

Tabla 9

Evolución de la Economía Mundial en Porcentaje

PBI	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Producto mundial	5.7	3	-0.1	5.4	4.2	3.5	3.3	3.4	3.2	3.1
China	14.2	9.6	9.2	10.6	9.5	7.9	7.8	7.3	6.9	6.7
América Latina	5.9	4.1	-1.6	6.3	4.5	2.9	2.9	0.9	-0.5	-1.1
Brasil	6.1	5.1	-0.1	7.5	3.9	1.9	3	0.1	-3.8	-3.6
México	3.2	1.4	-4.7	5.2	3.9	4	1.4	2.2	2.6	2
Chile	4.6	3.7	-1	5.8	5.8	5.5	4	1.9	2.3	1.6
Colombia	6.9	3.5	1.7	4	6.6	4	4.9	4.4	3.1	2
Perú	8.5	9.1	1.1	8.3	6.3	6.1	5.9	2.4	3.3	3.9

Nota. Evolución de la economía mundial. Tomado de “Panorama de la Economía Peruana 1950 – 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf).

En cuanto a la tasa de inflación anual pasó de 3.2% en el 2016 a 1.4% en el 2017 y se estima que este indicador termine en 2% anual en el 2018 y 2019 (BCRP, 2018a). El déficit fiscal anual acumulado a noviembre del 2017 fue de 3% del PBI, el cual es mayor al 2016 que fue de 2.6% lo cual se explica por el menor ingreso tributario y las devoluciones tributarias realizadas durante dicho año (BCRP, 2017). Por otro lado, las reservas internacionales del Perú crecieron de S/ 61.7 millones en el 2016 a S/ 63.6 millones en el 2017.

Tabla 10

PBI Por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales Reales)

Sector económico	2016	2017
Agropecuario		
Agrícola	1.8	2.6
Pecuario	3.7	2.7
Pesca	-10.1	4.7
Minería e hidrocarburos	16.3	3.2
Minería metálica	21.2	4.2
Hidrocarburos	-5.1	-2.4
Manufactura	-1.4	-0.3
Recursos primarios	-0.6	1.9
Manufactura no primaria	-1.6	-0.9
Electricidad y agua	7.3	1.1
Construcción	-3.1	2.2
Comercio	1.8	1.0
Servicios	4.0	3.4
Producto Bruto Interno	4.0	2.5

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación - Marzo 2018: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas”, por Banco Central de Reserva (BCRP), 2018. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>).

Tanto las exportaciones tradicionales como las no tradicionales crecieron de 7.6%, en el 2016, a 21.3%, en el 2017. Esto se debió al crecimiento de los mercados compradores de los productos y la mejora de los precios internacionales (BCRP, 2018a). En cuanto a los principales productos agrícolas no tradicionales exportados en el 2017, se destacaron la uva, la palta, los espárragos y el mango, y fueron USA, Países Bajos, España, Reino Unido y Ecuador los principales destinos de estos productos (Siicex, 2017). En cuanto a los productos tradicionales se destacan el cobre, el zinc y hierro, así como el café, chancaca, lanas y azúcar (Siicex, 2017). El déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos bajó de 2.7% del PBI en el 2016 a 1.3% en el 2017 producto de la mejora de la balanza comercial y se espera que en un contexto de mejora de los precios de los minerales y crecimiento global el déficit de 1.2% y 1.3% para el 2018 y 2019, respectivamente (BCRP, 2018a).

En cuanto al sector minero, durante el 2017 los precios de los minerales aumentaron en relación a los años anteriores y se espera que dicha tendencia se mantenga durante el 2018 (ver Tabla 11) (CooperAccion, 2018). Por otro lado, en el 2017 hubo una mayor producción de cobre en las minas las Bambas, Antamina y Chinalco (Siicex, 2017), lo cual ubicó a Perú en la segunda posición de producción de cobre, con un 12% de la producción mundial (El Perú logró ubicarse como segundo productor mundial de cobre en el 2017, 2018). Perú es el cuarto productor de plomo a nivel mundial, antecedido por China, Australia y Estados Unidos. Para el 2030, el Banco Mundial ha proyectado un crecimiento en 18% del precio del plomo del 2016, lo cual significaría mayores ingresos de canon para el país (World Bank, 2018).

Tabla 11

Cotizaciones de los Principales Metales

Año	Cobre	Plomo	Zinc	Oro
	ctv. USD/lb.	ctv. USD/lb.	ctv. USD/lb.	ctv. USD/Oz
2015	249.44	81.05	87.65	1161.06
2016	220.57	84.82	94.80	1247.99
2017	279.61	105.12	131.17	1257.23
2018	318.14	117.32	157.60	1328.21

Nota. Tomado de "Economía y Minería", por CooperAcción, 2018, I(4). (<http://cooperaccion.org.pe/wp-content/uploads/2018/02/boletin-economia-y-mineria-n004-febrero-2018.pdf>).

En cuanto al sector agrícola, se observó en la Tabla 10 un crecimiento de 0.8% en el 2017 con respecto al PBI del 2016. El café es uno de los productos consumidos a nivel mundial; entre los países importadores se destaca Estados Unidos y Alemania, quienes concentran más del 20% de la importación mundial (ver Tabla 12). Por otro lado, existe una cultura de consumo de café en Alemania, los consumidores de todas las edades lo hacen, pero se observó que los adultos de más de 50 años prefieren tomar café en casa, caso contrario los consumidores jóvenes que prefieren hacerlo en centros comerciales. Adicionalmente, el

consumidor alemán paga más precio por tener una mejor experiencia de compra, así como de la calidad y origen del producto relacionado al café (Mordor Intelligence, 2017).

Tabla 12

Valor Importado de Café en Todas sus Variedades por País, en Miles de USD

Importadores	2013	2014	2015	2016
Estados Unidos	5'460,626	6'013,015	6'034,025	5'746,364
Alemania	3'630,121	4'017,856	3'407,083	3'370,562
Francia	2'581,424	2'655,147	2'390,500	2'356,562
Italia	1'649,076	1'707,942	1'778,548	1'674,487
Japón	1'586,001	1'442,251	1'581,142	1'415,349
Canadá	1'180,628	1'304,801	1'238,374	1'192,518
Países Bajos	7'984,64	1'129,158	1'070,150	1'066,773

Nota. Tomado de "Lista de los importadores para el producto seleccionado
Producto: 0901 Café, incl. tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos de café", por TRADE MAP, 2017(https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||||0901|||4|1|1|2|1|2|1|1).

Si se toma en cuenta el consumo de café tostado sin descafeinar, el mercado alemán sigue presente pero el mercado francés es el líder con mayores ingresos (ver Tabla 13). Uno de los productos con mayor demanda en el mercado externo es la maca, debido a sus propiedades nutricionales. Dentro de los países importadores de maca a nivel mundial se destaca Estados Unidos, el cual es el principal importador de maca a nivel global con un 35%; seguido por Canadá con un 8%; Reino Unido, con 8%; Alemania, con 7%; y China, con 7% (Nyland, 2016). Para el 2015, Perú ocupó el tercer lugar de exportación de maca a nivel global con 14% de participación global, que generó USD 8'280,000; China fue el primer productor con 41% (su principal mercado Estados Unidos), seguido por Tailandia con 21% (Siicex 2016).

Por muchos años la maca fue relacionado con los andes peruanos, alcanzando a ser el primer productor de maca a nivel mundial, pero sufrió biopiratería tal que en la actualidad en el mercado internacional se puede encontrar maca de China, la cual crece en regiones de menor altura pero que resulta a ser sustituto al producto peruano.

Tabla 13

Valor Importado de Café Tostado sin Descafeinar por País, en Miles de USD

Importadores	2013	2014	2015	2016
Francia	1'679,624	1'761,229	1'585,636	1'659,095
Estados Unidos	600,520	607,444	734,681	786,436
Alemania	698,187	775,344	613,965	631,610
Canadá	619,940	614,889	570,359	530,697
Países Bajos	494,491	523,269	504,710	530,239
Reino Unido	201,331	296,394	363,261	377,002
China	35,320	46,740	102,233	374,107

Nota. Tomado de "Lista de los importadores para el producto seleccionado Producto: 090121 Café tostado sin descafeinar", por TRADE MAP, 2017 (https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0901||4|1|1|2|1|2|1|1).

El turismo es uno de los sectores que en los últimos años ha crecido en el país. Según los datos proporcionados por Promperú (2016a) las divisas generadas por el turismo en Perú en el 2012 fueron de USD 3'073,000, en el 2015 fueron de USD 4'140,000 y en el 2016 fueron de USD 4'303,000 lo cual representa un crecimiento de 4% con respecto al 2015 y 9% con respecto al 2012, dicha tasa es que superior al incremento de divisas generadas por turistas en Sudamérica que fue 3% con respecto al 2012. Por otro lado, el ingreso generado por vacacionistas en el 2016 fue de USD 2,261 millones con una disminución de 3% con respecto al 2015 donde fue de USD 2,327 (ver Tabla 14).

Tabla 14

Divisas Generadas por el Turismo Receptivo en el Mundo, Sudamérica y Perú - Millones de USD - (2012 - 2016)

Divisas	2012	2013	2014	2015	2016
Turismo - Mundo	1'078,000	1'197,000	1'252,000	1'196,000	1'220,000
Turismo - Sudamérica	23,600	24,900	25,700	26,100	27,000
Turismo General - Perú	3,073	3,916	3,908	4,140	4,303
Vacacionistas - Perú		2,033	2,113	2,327	2,261

Nota. Tomado de "Ingresos generados por el Turismo Receptivo en el Mundo, Sudamérica y Perú (2012 - 2016)", por PROMPERÚ, 2016a ([https://www.Promperu.gob.pe/turismo/in/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Ingresos%20generados%20por%20el%20Turismo%20Receptivo%20en%20el%20Mundo,%20Sudam%C3%A9rica%20y%20Per%C3%BA%20\(2012%20-%202016\)&url=~/Uploads/trade_market/reportes_estadisticos/1049/17%20Divisas%20Mund%20Sud%20Per%2012%2016.pdf&nombObjeto=ReportesEstadisticos](https://www.Promperu.gob.pe/turismo/in/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Ingresos%20generados%20por%20el%20Turismo%20Receptivo%20en%20el%20Mundo,%20Sudam%C3%A9rica%20y%20Per%C3%BA%20(2012%20-%202016)&url=~/Uploads/trade_market/reportes_estadisticos/1049/17%20Divisas%20Mund%20Sud%20Per%2012%2016.pdf&nombObjeto=ReportesEstadisticos)).

La inversión en infraestructura de hoteles ha aumentado producto al crecimiento del sector turístico, por lo que entre el 2011 y 2016 se registró una inversión de USD 600'000,000 de los cuales USD 335'000,000 fueron destinados para la construcción de 30 hoteles al interior del país (Ninahuanca, 2017). Se proyecta que la inversión en dicho sector entre el 2017 y 2021 será de USD 1,141 millones. Dicha inversión representa la construcción de 62 hoteles de los cuales el 60% se construirán en Lima y el 40% en el interior del país donde resaltan Cusco y Arequipa (Ninahuanca, 2017).

Se observa una mayor demanda de prendas elaboradas con fibras de alpaca en los consumidores de la Unión Europea. Dentro de los productos realizados con la fibra de alpaca se mencionan suéteres, cárdigans, ponchos, guantes entre otros tanto para hombres mujeres y niños (CBI, 2016). Existe una tendencia por parte de los consumidores de la Unión Europea de valorar las prácticas sostenibles y menos contaminantes (CBI, 2016). Por otro lado, el 80% de la producción mundial de fibra de alpaca proviene de Perú, seguido por Bolivia con 8% y Australia con 6.6% (AVSF – Bolivia, 2012). La fibra de alpaca es más agradable que las sintéticas, adicionalmente la fibra de alpaca es biodegradable. Empresas europeas buscan a los productores para poder desarrollar nuevas marcas (CBI, 2016). Consumidores requieren mayor información del origen del material de elaboración de las empresas, así como conocer si el proceso de producción tiene algún efecto sobre el medioambiente.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

A diciembre del 2017 se reportaron 169 conflictos sociales en las diferentes regiones del Perú, de los cuales 119 se encontraron en estado activo y 50 latentes (Defensoría del Pueblo, 2017). Los conflictos sociales, cuando no son administrados de la mejor manera, en algunos casos son el origen de manifestaciones de violencia lo cual puede afectar a las inversiones en el país. En la Tabla 15 se observó que el principal tipo de conflicto es el socioambiental, con 120 casos, y que el gobierno central es la principal competencia en 116

conflictos, seguido por los gobiernos regionales con 29 (Defensoría del Pueblo, 2017). En la Figura 8 se observó que Ancash es la región con mayor cantidad de conflictos sociales y, por el otro lado, que tanto Tumbes como Tacna no presentan conflictos.

Tabla 15

Perú: Conflictos Sociales, según Tipo, por Principal Autoridad Competente, Diciembre 2017
(Número de Casos)

Tipo	Gobierno nacional	Gobierno regional	Gobierno local	Poder Judicial	Org. Const. Autónomo	Poder legislativo	Subtotal
Socioambiental	98	18	3	0	0	1	120
Asuntos de gobierno nacional	13	0	0	0	0	0	13
Asuntos de gobierno local	0	1	11	1	2	0	15
Comunal	1	5	0	0	2	0	8
Demarcación territorial	3	1	0	0	0	0	4
Asuntos de gobierno regional	0	3	0	0	0	0	3
Laboral	1	1	0	1	0	0	3
Otros asuntos	0	0	0	3	0	0	3
Total	116	29	14	5	4	1	169

Nota. Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales N.º 166. Diciembre 2017”, por Defensoría del Pueblo, 2017 (<https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-166---Diciembre-2017.pdf>).

La cultura peruana es una de las más importantes y representativas en el mundo, el legado y trascendencia ubica al Perú como un destino turístico necesario en la bitácora de cualquier extranjero, siendo Machu Picchu el referente más importante del país, el cual ha obtenido múltiples reconocimientos internacionales. Esta especie de imán turístico atrae aproximadamente a 3'700,00 de turistas provenientes principalmente de Estados Unidos y Sudamérica (Badatur, 2016). Las regiones más visitas durante el 2016 fueron Cusco, Arequipa y Lima, debido a la promoción y valiosos recursos que se encuentran en dichas regiones (Mincetur, 2016), pero se debe de contemplar el desarrollo de propuestas que se enfoquen en promocionar otras maravillas que ofrece el Perú en las distintas regiones del país (ver Figura 9).

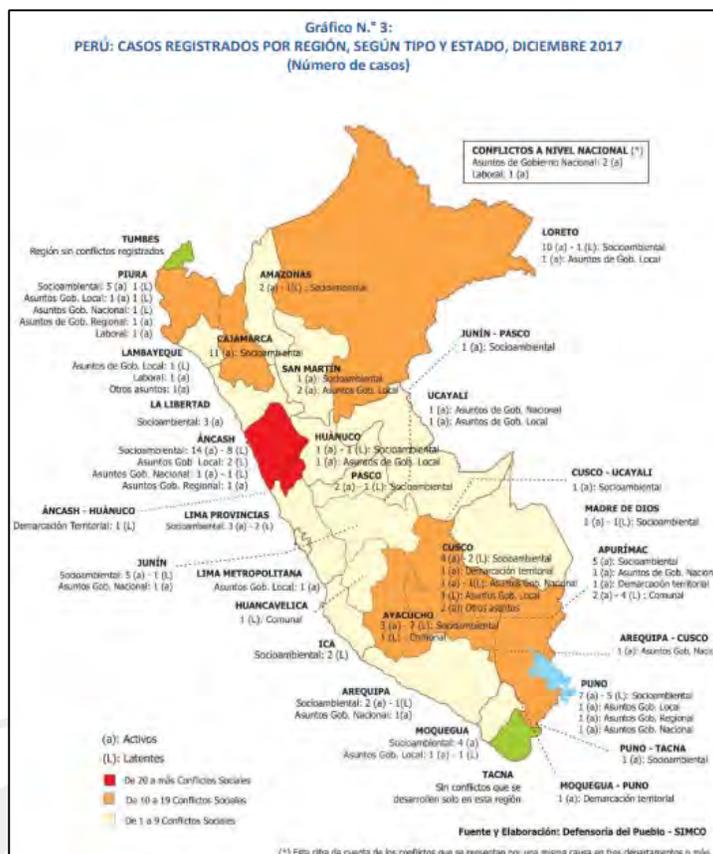


Figura 8. Perú: Casos registrados por región según tipo y estado, diciembre 2017 (Números de casos).

Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales N.º 166. Diciembre 2017,” por Defensoría del Pueblo, 2017. (<https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-166---Diciembre-2017.pdf>).



Figura 9. Llegadas de turistas internacionales 2004-2016.

Tomado “Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2016. (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>).

Por otro lado, se observó que en el 2016 el número de arribos de turistas internacionales al Perú creció en 8% con respecto al 2015, lo cual dentro de la región de Pasco fue superior a la tasa de visitas en Sudamérica, que fue de 6% en el mismo periodo (ver Tabla 16).

Tabla 16

Número de Arribos de Turistas Internacionales al Mundo, Sudamérica y Perú - en Miles - (2012 - 2016)

Arribos de turistas internacionales	2012	2013	2014	2015	2016
Mundo	1'035,000	1'088,000	1'134,000	1'189,000	1'235,000
Sudamérica	26,700	27,200	29,100	30,800	32,800
Perú	2,846	3,164	3,215	3,456	3,744

Nota. Tomado de “Reporte país de interés: Alemania” por PROMPERÚ, 2016. Recuperado de [https://www.Promperu.gob.pe/turismoin/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Llegada%20de%20turistas%20internacionales%20a%20Mundo,%20Sudam%C3%A9rica%20y%20a%20Per%C3%BA%20\(2012%20-%202016\)&url=~/Uploads/trade_market/reportes_estadisticos/1041/8%20Arrib%20Int%20a%20Mundo,%20Sud%20y%20Per%2012%20-%202016.pdf&nombObjeto=ReportesEstadisticos](https://www.Promperu.gob.pe/turismoin/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Llegada%20de%20turistas%20internacionales%20a%20Mundo,%20Sudam%C3%A9rica%20y%20a%20Per%C3%BA%20(2012%20-%202016)&url=~/Uploads/trade_market/reportes_estadisticos/1041/8%20Arrib%20Int%20a%20Mundo,%20Sud%20y%20Per%2012%20-%202016.pdf&nombObjeto=ReportesEstadisticos)

Según Promperú (2016a), se registraron 638,627 salidas de viaje de turistas alemanes a Sudamérica en el 2015 y en el 2016 fueron 681,543. Brasil ocupa el primer destino de viaje para los alemanes; Chile y Argentina ocupan el segundo lugar, Perú se mantuvo el tercer lugar que ocupa desde el 2012. El gasto promedio de los turistas alemanes fue de USD 1,284.5 en el 2016, permanecieron en promedio 17 noches, el 44% se aloja en hoteles y hostales de tres estrellas, 67% viaja sin uso de agencia de viaje y el 15% viene de Munich. Lima, Cusco y Puno son las regiones más visitas por estos turistas (ver Tabla 17).

Tabla 17

Llegada de Turistas Alemanes a Sudamérica y Perú

Indicadores turísticos	2012	2013	2014	2015	2016
Total de llegadas de turistas alemanes al Perú	59,930	60,369	65,967	71,458	70,921
Gasto promedio de turistas alemanes en Perú (USD\$)	1,763.00	1,830.00	1,843.20	1,586.30	1,284.50
Flujo de viajes de vacacionistas alemanes	37,413	40,008	40,624	45,019	38,367

Nota. Tomado de “Reporte país de interés: Alemania” por Promperú, 2016a (<https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/38/Alemania>)

Se debe de resaltar que, en el 2017, Colombia tuvo un crecimiento de flujo turístico de 6'531,496 personas, lo cual representa un incremento de 28.2% con respecto del 2016 (Mincit, 2018); mientras que Perú, en el 2017, creció un 7.7% en relación al 2016 (En 2017 se superó la cifra de 4 millones de turistas extranjeros que visitaron Perú, 2018). Este crecimiento se debió, entre otros factores, a las facilidades que otorgó el gobierno colombiano para la creación de nuevos hoteles, lo cual atrajo a grandes cadenas internacionales (En seis años el PBI del turismo creció 24%, 2018). Por otro lado, se espera que dicho sector crezca de manera sostenida a 2.8% en los próximos diez años (Turismo crecería 3.2% este año en Colombia, 2018).

Según señaló el INEI (2016a), Perú tuvo una población de 31'488,625 habitantes en el 2016, lo que representa un 0.42% de la población mundial (7,405 millones de habitantes); con una tasa de crecimiento de 1.5% anual. En el continente se encuentran tres países cuya población supera ampliamente a la de Perú: Estados Unidos, Brasil y México con 325'000,000; 207'000,000 y 122'000,000 de habitantes, respectivamente; lo cual significa una buena oportunidad para Perú de expandir los límites de sus mercados. Por otro lado, el 55.9% de la población del Perú se ubica en la costa, donde Lima es la región que alberga a la capital del país y que contiene a casi la tercera parte de la población nacional.

Entre otros datos demográficos la población económicamente activa al 2016 ascendió a 16'903,680 de personas, la esperanza de vida Perú es de aproximadamente 75 años, la tasa de mortalidad infantil 17.2 por cada mil nacidos vivos y el porcentaje de pobreza fue de 20.7% en el mismo periodo (INEI, 2016a). Por otro lado, se registraron 433 programas sociales a lo largo del país con la finalidad de asistencia y mejora de la calidad de vida de las regiones más pobres (INEI, 2016a).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el 2016, el primer informe del censo nacional de tecnología y desarrollo realizado por el Concytec indicó que el gasto en I+D para dicho periodo continuó estancado en 0.08% del PBI (Concytec, 2016). El gasto promedio en la Alianza del Pacífico para el 2016 fue de 0.30%, mientras que en América Latina y el Caribe ascendió a 0.75%, lo cual colocó al Perú en desventaja frente a los países de la región (Concytec, 2016). Brasil ostentó un gasto de 1.24%, mientras que Estados Unidos y los países de la OCDE invirtieron 2.74% y 2.38 % de su PBI, respectivamente (ver Figura 10). El gasto en investigación y desarrollo (I+D) lo realizan principalmente los institutos públicos de investigación; este asciende a S/ 215'000,000, lo que representa el 42% del gasto interno total, seguida por las universidades privadas sin fines de lucro, con S/ 145'000,000. El área de conocimiento con mayor inversión son las ciencias naturales, que representa un 32% del gasto; seguido por la investigación en ingeniería y tecnología, con 22.7%. Los institutos de investigación destinan casi un 40% de su presupuesto a la investigación de ingeniería y tecnología, mientras que las universidades e instituciones privadas invierten un 42% en las ciencias naturales (Concytec, 2016).

En Latinoamérica, el tipo de investigación se dedica en gran parte a la investigación aplicada, Perú dedica un 66% a ello, mientras que en la OCDE los esfuerzos están dirigidos al desarrollo tecnológico. Lima y Callao son las regiones con mayor gasto interno en I+D, con un 54% del total; le siguen las regiones de Arequipa y Piura, con 4.2% en promedio; mientras que la región de Pasco solo destino el 0.3%, siendo de los últimos en este ranking (Concytec, 2016). La investigación en Perú presenta oportunidades, el censo de investigación revela que las causas por la cual las instituciones de investigación no lo realizan se debe principalmente a la falta de recursos financieros con un 62%, seguido por el desconocimientos de fondos de financiación con un 28%; otras causas se encuentran relacionadas con la falta de coordinación entre las instituciones, falta de personal (por cada 5,000 personas hay un

investigador), infraestructura inadecuada, deficiencia de incentivos tributarios y expectativa de los resultados de la investigación al largo plazo (Concytec, 2017).

El Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), a través del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), aplica tecnología en productos agrarios como la papa, maíz, entre otros. Por ejemplo, en la región de Pasco en el 2017 se realizaron pruebas piloto con semillas de maíz y papa con buenos resultados (INIA, 2017).

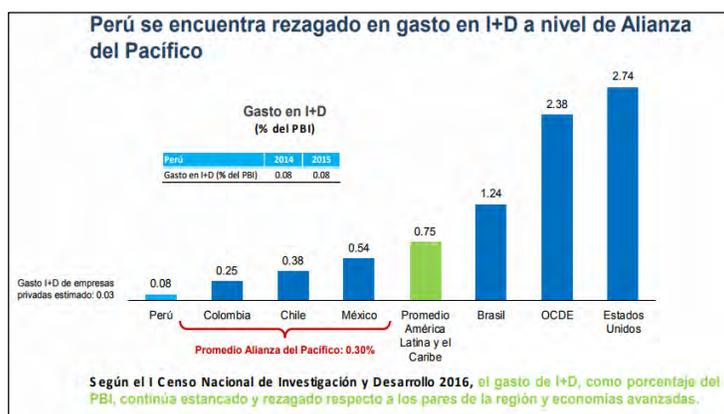


Figura 10. Comparativo del gasto de I+D respecto al PBI.

Tomado de “Principales Resultados del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016”, por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2016.

(https://portal.Concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf).

China es uno de los países con mayor inversión en I+D, en tal sentido a través de manipulación genética lograron realizar la siembra de maca en las regiones de China de menor altura que en los andes peruanos especialmente en la provincia de Yunnan, lo cual generó una crisis en la producción de maca en el Perú (Portillo, 2014). En tal sentido como se detalló líneas arriba, Perú tiene un bajo presupuesto en I+D que permita explotar desarrollar las potencialidades de la biodiversidad que posee lo cual es una desventaja (Concytec, 2017).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según el MINAM (2016), Perú posee el 70% de la biodiversidad del mundo, por lo cual el Estado aplica las políticas ambientales a través del Ministerio del Ambiente, cuya misión es la conservación de la calidad del ambiente y de esa forma asegurar la sostenibilidad

del mismo para las futuras generaciones (MINAM, 2016). El cambio climático es un problema que afecta a todos los países del mundo, dado que puede propiciar las condiciones para la propagación de plagas, como la roya amarilla que afectó a la producción de café (Minagri, 2013). En el 2013, la roya afectó al 50% de áreas cafetaleras a nivel nacional, lo cual perjudicó drásticamente a la producción y exportación de dicho producto, tal que el Ministerio de Agricultura y Riego tuvo que intervenir con un plan de emergencia (Minagri, 2017).

La zona alto-andina del Perú es propensa a sufrir de heladas y friaje. Estos fenómenos climáticos incrementan su intensidad debido al cambio climático, afectando principalmente a la región Puno donde la temperatura puede bajar hasta $-23.4\text{ }^{\circ}\text{C}$ y permanecer en $-4.4\text{ }^{\circ}\text{C}$ durante la noche de manera constante. El valle del Mantaro también sufre los embates de este fenómeno invernal que se desarrolla en los meses de junio, julio y agosto; afectando principalmente al sector agrícola y ganadero (Alarcón & Trebejo, 2010). Las principales consecuencias son la pérdida total de lo cosechado y la muerte del ganado debido a las bajas temperaturas. Un ejemplo de cómo el cambio climático afectó la agricultura ocurrió en Tanzania (África) donde las plantaciones de café redujeron su rendimiento (Craparo, Van Astenb, Läderachc, Jassogne, & Graba, 2015).

Por otro lado, en Sudamérica se tienen reportes donde el cambio climático afectó la producción de café en países como Colombia y Brasil (Fonseca, 2015). Existe una tendencia creciente por parte de los consumidores de la Unión Europea de valorar las prácticas sostenibles y menos contaminantes al momento de realizar compras; es decir, los consumidores valoran los productos y procesos menos contaminantes (CBI, 2016). El Perú cada cierto tiempo sufre la incidencia del Fenómeno El Niño producido por el calentamiento del mar produciendo lluvias en la costa y sequías en la sierra. Las pérdidas producidas por el Fenómeno El Niño son cuantiosas por ejemplo en el periodo 1997-1998 las pérdidas

alcanzaron el 4.5% del PBI de dicho periodo y en 1982-1983 alcanzó el 7% del PBI (Contreras, Martínez & Vásquez, 2016).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la matriz de análisis de factores externos (ver Tabla 18) de la región Pasco, se obtuvo el valor de 1.51, lo cual implica que existe una baja capacidad de respuesta para aprovechar las oportunidades, así como para anular las amenazas.

3.5. Pasco y sus competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El principal proveedor del gobierno de Pasco es el gobierno central quien se encarga de distribuir los recursos financieros a todas las regiones del país mediante entidades públicas y ministerios. Este planeamiento es ajeno a la gestión del gobierno regional quien no participa en la asignación de los fondos económicos ni en el establecimiento de prioridades de proyectos de los ministerios. Entonces se concluye que el poder de negociación con los proveedores es bajo pues la decisión de la asignación se decide de forma centralizada.

Servicios destinados para el sector público y privado como el servicio de electricidad, red de agua y alcantarillado lo proveen empresas privadas, EMAPA y Electrocentro respectivamente. Estas entidades son supervisadas por Osirnergmin, ente estatal regulador, para controlar el precio de sus servicios; sin embargo, la región no puede negociar la tarifa de este insumo ya que estos servicios conviven en un monopolio natural. Se concluye que el poder de negociación es bajo; sin embargo, estas empresas son auditadas en cuanto al alza de sus precios pues los incrementos afectan directamente al consumidor.

Para el desarrollo de actividades económicas en la región el gobierno necesita de proveedores de servicio de construcción, proveedores de transporte y de administración hotelera, la oferta de estos servicios es baja al igual que el poder que sostiene la región en este ámbito, el desarrollo de las actividades económicas se ven frenados en este sentido más

aun cuando no existen gremios o clústeres importantes que le permitan a la región atraer a los inversionistas privados y generar competencia sobre su oferta. Este es el caso del café, a pesar de contar con una importante zona cafetalera en Oxapampa no se cuenta con un clúster que permita aumentar el poder de negociación para con los proveedores (ver Figura 11).

Tabla 18

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Mayor demanda de café en Europa especialmente en Alemania.	0.10	2	0.2
2. Crecimiento en 7% del flujo turístico receptivo en Perú.	0.10	2	0.2
3. 21 Tratados de libre comercio vigentes (Unión Europea, USA y China) y 6 por entrar.	0.10	2	0.2
4. Mayor demanda de prendas elaboradas con fibra de alpaca en Europa.	0.09	1	0.09
5. Crecimiento Sostenido de la economía peruana.	0.08	2	0.16
6. Recuperación en 18% del precio del plomo hacia el 2030	0.07	1	0.07
Amenazas			
1. Baja inversión en infraestructura vial y aeroportuaria para sostener la actividad turística del Perú.	0.10	1	0.1
2. Aparición de plagas como la roya amarilla que afectan el cultivo del café.	0.09	1	0.09
3. Baja inversión por parte del gobierno central en I+D.	0.08	1	0.08
4. Conflictos sociales por causas medioambientales que evitan la ejecución de proyectos mineros.	0.07	2	0.14
5. Cambio climático extremo o friaje que aumentan la mortalidad de alpacas.	0.06	2	0.12
6. Biopiratería a productos peruanos orgánicos	0.06	1	0.06
Total	1.00		1.51
Valor			
4. Responde muy bien			
3. Responde bien			
2. Responde promedio			
1. Responde mal			



Figura 11. Concentración de clúster del café.

Tomado de “Elaboración de un Mapeo de Clúster en el Perú”, por el Consejo Nacional de la Competitividad, 2013, p. 176.

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

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En el sector minero, el poder de negociación de los compradores es alto pues la región presenta reservas de minerales importantes para los inversionistas privados, sus mayores reservas son de plomo y zinc (MEM, 2016), estos recursos ubican al Perú como cuarto y segundo productor a nivel mundial respectivamente. Sin embargo, este poder puede ser afectado por los conflictos socio ambientales originados en el sector, esto a su vez desaliente el interés del sector privado en invertir en esta actividad extractiva, el cual desde el 2014 se ha reducido de USD 540 millones a USD 114 millones en el 2016.

El sector agropecuario posee un bajo poder de negociación ante los compradores, la falta de asociación y desorganización de los productores y el bajo valor que se le agrega a los productos además de la falta de coordinación para la promoción del producto, coloca al

agricultor o ganadero en una posición de desventaja frente a los compradores. El Consejo Nacional de la Competitividad (2013) sugiere la formación de clústeres para los productos lácteos, la banana y el café.

En el sector turismo, Pasco cuenta con atractivos naturales; sin embargo, la oferta local no se encuentra desarrollada y es escasa, es una de las más bajas del país (INEI, 2016a). Esto otorga un poder de negociación mayor a los dueños de establecimiento e infraestructura hotelera, pues el turista no tiene muchas opciones para elegir alternativa y escoger precios. Sin embargo, este efecto tiene resultados que al largo plazo serán contraproducentes pues el número de visitas se reducirá debido a la deficiente y escasa infraestructura hotelera.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Las actividades económicas que se desarrollan en Pasco podrían reducirse y perder importancia debido a la falta de personal que se necesitaría para realizarlas, atraídas por economías regionales más competitivas como la de Lima, Huánuco o Junín (ver Tabla 19), y desalentado por un reducido crecimiento regional el pasqueño buscaría mejores oportunidades laborando fuera de la región. Este fenómeno puede ser parcial o total en el último caso su descendencia no regresa a la región para aportar con el desarrollo de la misma. Según el INEI (1996) la cantidad de personas que emigraban de la región ascendía a 127 mil habitantes, esta cifra casi cuadriplica a los que inmigran a la región.

Tabla 19

Regiones de Destinos de los Flujos Migratorios por Regiones de Origen 2002 - 2007

Región de origen	Región de destino según el nivel de atracción		
	Primer	Segundo	Tercero
Pasco	Lima y Callao	Junín	Huánuco

Nota. Tomado de “Migraciones Internas del Perú”, por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), 2015 (http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015_Publicacion%20Migraciones%20Internas_OIM.PDF).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes estaría relacionada con la oferta de productos y servicios similares realizados por regiones con las características que presenta Pasco y en la cual se desarrollan sus principales actividades económicas, la minería, la agricultura y nuevos entrantes.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

El principal sector económico con mayor aporte al PBI regional es la minería, los principales productos que exporta la región son el plomo, zinc y la plata. En esta actividad la rivalidad es alta pues regiones como Junín, Ancash y Cajamarca pueden ofrecer los mismos productos, aun si ofrecen mejores condiciones y seguridad para los inversionistas extranjeros esto podría ser una ventaja importante para las otras regiones (MEM, 2016). En cuanto a la agricultura el producto principal de esta actividad es la papa, este tubérculo es producido en toda la zona andina y parte de la costa por lo que rivalidad con los competidores es baja.

En cuanto al turismo, la región Pasco se encuentra en notable desventaja frente a otras regiones como Cusco, Arequipa, La Libertad, Lambayeque y Lima. La reducida oferta hotelera, el mantenimiento de las vías y los conflictos locales son un impedimento para el incremento de turistas nacionales y extranjeros, se concluye que la rivalidad con los competidores es baja pues esta actividad se encuentra potenciada en otras regiones.

3.6. La Región y sus Referentes

En educación, se encuentra como referente a Singapur, quien actualmente lidera la prueba PISA en las pruebas de ciencia, comprensión lectora y matemática según los últimos resultados del año 2015 (Minedu, 2017). En cuanto al turismo, Francia (París) es el principal referente ya que al 2016, según la Organización Mundial del Turismo (OMT) ocupa el primer puesto en el 2017 al ser el principal destino turístico del mundo. Con respecto al café, Pasco tiene como referente a Brasil (Minas Gerais) ya que según la Organización Internacional del

Café (ICO), es el primer productor y exportador a nivel mundial según su último informe al 2017 (ICO, 2017). En cuanto a fibra de alpaca, la región se compara con Bolivia (La Paz), al ser el principal competidor a nivel internacional. En cuanto a minería, Pasco tiene como referente a México (Zacatecas) quien según el Servicio Geológico Mexicano (SGM) indicó que es el primer productor de plata a nivel mundial según el Mineral Commodity Summaries 2016 (SGM, 2017).

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Para el desarrollo de esta Matriz se consideraron a las principales regiones del Perú que compiten directamente con Pasco en las actividades económicas de minería, turismo, agricultura y ganadería; las cuales son Ancash, Cajamarca, Junín y Puno. La Matriz cuenta con siete factores claves de éxito los cuales fueron identificados luego del análisis de los sectores productivos mencionados. Como resultado la región de Pasco obtuvo un valor ponderado de 1.74, lo cual indica que la región tiene una gran oportunidad de desarrollar los sectores turísticos, agrícola y ganadero, ya que en el minero tiene una gran participación a nivel nacional. La región que más puntaje obtuvo según los factores de éxito mencionados fue Junín con un puntaje de 3.04. Pasco debe mejorar su infraestructura vial, innovación tecnológica, infraestructura en salud y educación y su capacidad en servicios básicos (ver Tabla 20).

Matriz Perfil Referencial (MPR) Esta Matriz permite comparar a Pasco en turismo con Paris (Francia), ya que esta ciudad al 2016 fue la más visitada a nivel mundial según la Organización Mundial del Turismo (OMT), logrando un crecimiento del 3% anual y llegando a alcanzar en gasto turístico de USD 40,000 millones (OMT, 2017). En café, Pasco tiene como referente al estado de Minas Gerais (Brasil), quien es el mayor productor de café en Brasil, quien según los últimos datos de la Compañía Nacional de Abastecimiento (CONAB) la cosecha de café del año 2017 en Brasil fue de 44.9 millones de sacos, en donde la ciudad

de Minas Gerais participó con aproximadamente 30 millones de sacos del total (CONAB, 2018).

Tabla 20

Matriz del Perfil de la Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Pasco		Ancash		Cajamarca		Junín		Puno	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Seguridad ciudadana	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	2	0.28	1	0.14
2. Infraestructura vial	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	1	0.15
3. Atractivos turísticos	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4. Innovación tecnológica	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26
5. Infraestructura en Salud y Educación	0.14	1	0.14	3	0.42	1	0.14	3	0.42	1	0.14
6. Riqueza de minerales	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
7. Servicios básicos	0.14	1	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28
Total	1		1.74		2.59		2.75		3.04		2.02
4. Fortaleza mayor											
3. Fortaleza menor											
2. Debilidad menor											
1. Debilidad mayor											

En cuanto a la producción de fibra de alpaca, Pasco tiene como referente a la ciudad de la Paz, al ser la ciudad de Bolivia que lidera la producción nacional de este camélido con una producción total de 380 toneladas de fibra de alpaca; seguida por Oruro, con 102 toneladas. La paz cuenta con el 54.6% del total de alpacas de todo Bolivia (Bolivia Rural, 2017). Con respecto a la minería, Pasco tiene como referente a la ciudad de Zacatecas, lugar que en el 2016 tuvo una participación del 40.8% de la producción nacional de plata de México, quien es el primer productor de plata a nivel mundial. En Zacatecas se encuentran las minas de plata más grandes de México, siendo Saucito la mina de plata más grande del mundo ya que contribuye con el 13% a su producción nacional (SGM, 2017). Pasco obtuvo un valor de 1.74 lo cual refleja una brecha con respecto a sus referentes (ver Tabla 21).

Tabla 21

Matriz del Perfil de Referencia (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Pasco		París (Francia)		Mineas Gerais (Brasil)		La Paz (Bolivia)		Zacatecas (México)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Seguridad ciudadana	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56
2. Infraestructura vial	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3. Atractivos turísticos	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4. Innovación tecnológica	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
5. Infraestructura en Salud y Educación	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56
6. Riqueza de minerales	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
7. Servicios básicos	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Total	1		1.74		3.71		3.71		3.72		4.00

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

3.5 Conclusiones

Pasco tiene una pobre participación a nivel regional, en cuanto a competitividad sus actuales estrategias no son suficientes para lograr el desarrollo de la región. Se deben replantear una reestructuración organizacional a nivel regional en donde se enfoquen al desarrollo de las actividades alternas a la minería (turismo, agricultura y ganadería), los cuales tienen una importante diversidad de recursos que pueden ser explotados a mayor escala a nivel nacional e internacional. Es de suma importancia empezar superando las deficiencias en la atención de las necesidades básicas de su población, de tal manera que puedan sostener el desarrollo de las actividades económicas mencionadas.

Según el Índice de competitividad regional de CENTRUM (2016) en donde miden el desarrollo de las diferentes economías peruanas comparando sus ventajas competitivas, sitúa a la región Pasco en el puesto 20, situándose por encima de Apurímac (21), Huánuco (22), Ayacucho (23), Cajamarca (24), Amazonas (25) y Huancavelica (26). Pasco presenta desafíos que afrontar, lo cual se dificulta al no tener estrategias claras sobre cómo mejorar su competitividad regional. Es necesaria una reestructuración organizacional fijando sus objetivos al cumplimiento de nuevas estrategias que lleven al desarrollo de la región.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo se realizará la evaluación interna considerando la función que cumple el Gobierno Regional de Pasco, a fin de determinar las fortalezas y debilidades de Pasco. Esta evaluación interna está enfocada en encontrar las mejores estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales 27867 (2002), la cual señaló que los gobiernos regionales tienen una estructura orgánica básica la cual está constituida por: (a) el consejo regional, (b) la presidencia regional y (c) el consejo de coordinación regional (ver Figura 12). El consejo regional está compuesto por los consejeros regionales cuya función es normar y fiscalizar al gobierno regional (Ley 27867, 2002). La presidencia regional es el ente administrativo y ejecutivo del gobierno regional y está dirigido por el presidente regional y el vicepresidente regional quienes son elegidos por un periodo de cuatro años, el Ing. Teódulo Quispe Huertas es el actual presidente regional. El consejo de coordinación regional está formado por alcaldes de las provincias y por miembros de la sociedad civil los cuales, al menos la tercera parte, deben de ser parte de gremios o instituciones empresariales o de producción (Ley 27867, 2002).

Entre las funciones del presidente regional se resume la administración de los recursos de la región y la ejecución de obras a través de planes y programas, así como la potestad de poder celebrar contratos con entidades privadas a nombre del gobierno regional para la realización de obras. Todo ello con la finalidad de mejorar la competitividad y bienestar social de los pobladores de la región (Ley 27867, 2002). Según la entrevista al gerente general del gobierno regional de Pasco, el abogado Cristian Velita Espinoza, donde indicó que el presupuesto actual designado a la región no es suficiente para el desarrollo de

proyectos vitales por lo que el gobernador regional, el Ing. Teódulo Quispe Huertas, solicitó la ampliación del presupuesto a la comisión de presupuesto y cuenta general de la república. Por otro lado, comentó que debido al proceso administrativo del Gobierno Central la asignación de recursos demora seis meses aproximadamente restando tiempo para la ejecución de obras (Velita, 2018).

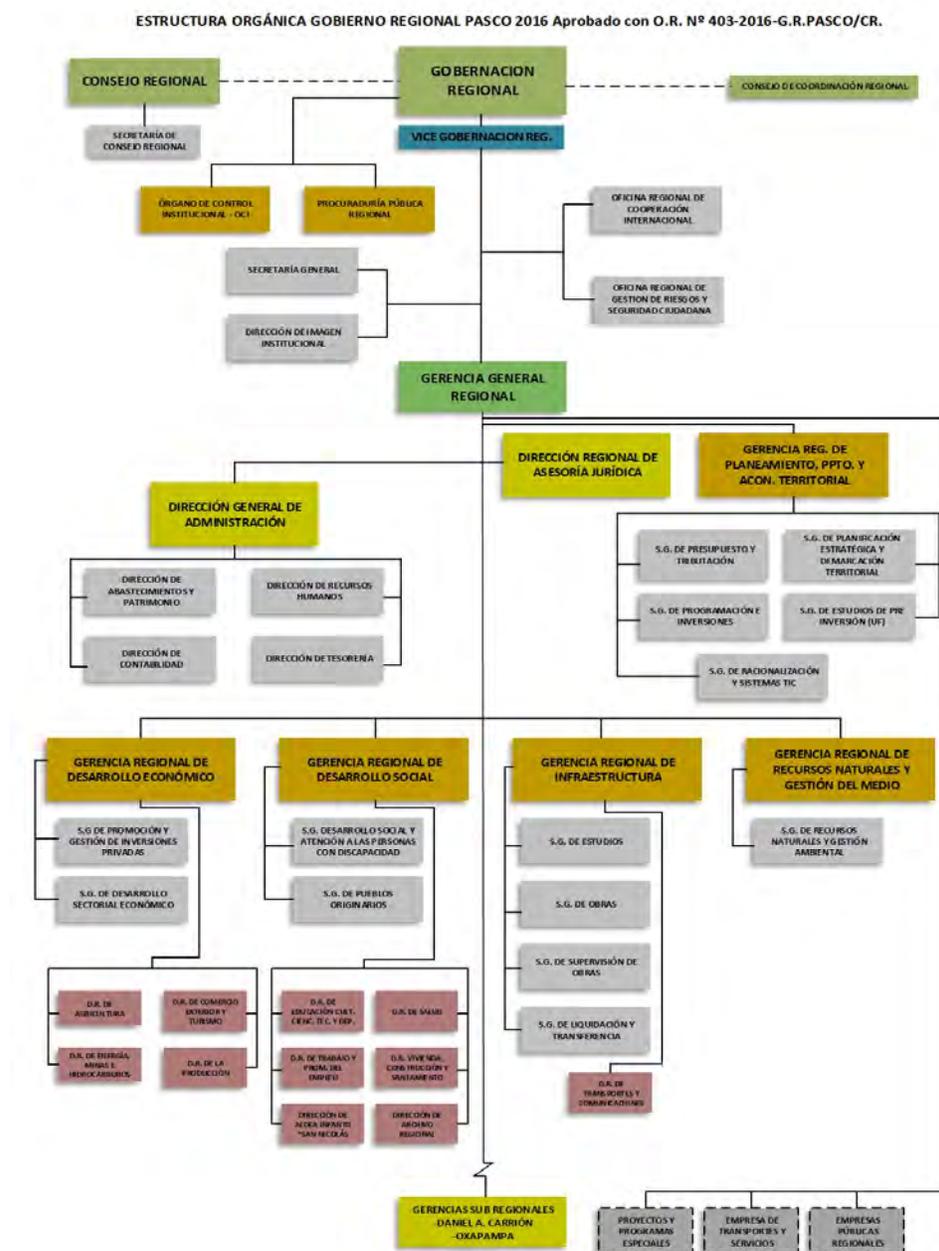


Figura 12. Estructura orgánica del gobierno regional de Pasco 2016. Tomado de "Gobierno Regional de Pasco," 2017 (<http://www.regionpasco.gob.pe/wps/organigrama/organigrama-2016>).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La minería aporta del 12% de participación en el PBI a nivel nacional, entre los principales productos mineros destacan la plata, zinc y plomo y esta última constituye 27.80% (87,416 TMF) (MEM, 2016b). El Perú se encuentra como el cuarto productor de plomo a nivel mundial y según el MEM (2016b) Pasco aportó el 27.80% (87,416 TMF) de plomo a la producción nacional del 2016 consolidándose en la primera ubicación, seguido por Lima y Junín donde ambos tienen una participación de 35.42%, En lo concerniente al zinc, según la USGS (2017) el Perú a diciembre del 2016 se encuentra como el tercer productor de zinc a nivel mundial, al reportar 1,300 toneladas métricas (TM) de producción. Según el MEM (2016b) Pasco aportó el 20.33% de zinc con 271,226 TMF a la producción nacional del 2016, consolidándose en la tercera ubicación por debajo de Ancash (308,783 kg) y Junín (305,080 kg), estos dos tienen una participación del 46% de la producción de zinc del país.

Es importante resaltar que China y Corea del Sur son los principales importadores de minerales de la región, en cuanto al plomo ambos países importan el 54% de la producción, mientras que en el zinc representa el 32%. La evolución económica de los países asiáticos impacta directamente en las exportaciones de los minerales (MEM, 2016a). Otros países importantes en este mercado son Estados Unidos, Brasil y Namibia (MEM, 2016a).

Otra de las actividades económicas que genera ingresos a la región es la agricultura, ya que Pasco goza de una variedad de climas, gracias a su geografía, especialmente en el sur (las altas mesetas y frías montañas de la sierra) y por el oriente (la tupida vegetación y el clima húmedo templado en la selva alta) (BCRP, 2016). En la provincia de Oxapampa (Selva Alta), distrito de Villa Rica (1,600 m.s.n.m.) se cosecha uno de los mejores cafés del mundo, gracias a su clima templado húmedo lo cual coloca al Perú como el segundo exportador más grande en la especialidad de café orgánico. El aporte del café al VAB de la región representa el 16.5% en el 2013 (Produce, 2015).

Los productos agrícolas de la región orientado al mercado interno se destacan a la papa cuya producción en el 2017 fue de 175,800 toneladas, seguido por el plátano (93,000 toneladas), la yuca (86,000 toneladas), el rocoto (32,200 toneladas) y la granadilla (23,000 toneladas) entre otros (BRCP, 2018). Por otro lado, dentro de los productos orientados al mercado externo se destacan al café con una producción de 11,700 toneladas en el 2017 y al cacao con 1,100 toneladas en el mismo año (BRCP, 2018). Es importante resaltar que la producción para el mercado interno creció 11% en el 2017 mientras que la producción al mercado externo también lo hizo en 10.3% (BRCP, 2018).

Respecto a la ganadería, la mayor población de animales vivos se encuentra en Puno, siendo los más representativos el ganado ovino y de alpaca, estos concentran el 30% y 47% de la población nacional. De forma similar la principal población de animales vivos de la región de Pasco está constituida por ganado ovino y de alpaca (Minagri, 2016). El ganado ovino representa el 65% de la población de animales vivos de la región del cual se aprovecha su lana (ver Tabla 22).

La alpaca se desarrolla en valles alto-andinos principalmente en Perú y Bolivia, su alimentación proviene de pastos naturales que crecen en la zona en la que se desarrolla, estos animales conservan las pasturas debido a que no las arrancan las hierbas desde la raíz a diferencia del ganado vacuno u ovino, preservando el entorno en el que habita. Su adaptabilidad requiere menos cuidados que otra especie; sin embargo, se debe establecer un plan de control para evitar la muerte del ganado por la presencia de parásitos (FAO, 1996)

El rendimiento por animal en el caso de la alpaca es 25% mayor respecto a la oveja mientras que el precio por kg de fibra de alpaca es el triple (ver Tabla 23 y Tabla 24). La alpaca de Pasco muestra un rendimiento mayor respecto al promedio nacional; sin embargo, el precio de la misma se encuentra S/ 4.3 por debajo del precio promedio nacional, resultado de la falta de capacitación y organización entre los ganaderos al ofrecer sus productos a

intermediarios que pagan menores precios. El mayor rendimiento por animal, el mayor precio por kilo y su adaptabilidad al entorno demuestran que su beneficio es mayor al de la oveja.

Tabla 22

Población Nacional de Animales Vivos 2015 – 2016 (En Miles)

Región	Vacuno	Vacas en ordeño	Llama	Alpaca	Ovino	Caprino	Porcino
Puno	709	99	424	1,927	3,709	0	119
Junín	288	32	52	90	1,346	10	143
Cajamarca	661	146		1	411	83	304
Ancash	304	14		10	603	170	184
Pasco	106	24	34	108	669	8	89
Total nacional	5,578	875	1,207	4,096	12,415	1,911	3,233

Nota. Tomado de “Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera 2016”, por el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri, 2016) (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=anuario-produccion-agricola-ganadera-2016>).

Tabla 23

Fibra de Alpaca por Región según Variable Productiva (2015-2016)

Región	Alpacas esquiladas (miles)			Producción (toneladas)			Rendimiento (kg/animal)			Precio al productor (S/ kg)		
	2015	2016	Var. %	2015	2016	Var. %	2015	2016	Var. %	2015	2016	Var. %
Nacional	2,372.3	2,420.5	2.0	4,438.0	4,508.5	1.6	1.9	1.9	-0.4	17.9	16.8	-5.7
Puno	1,511.1	1,522.4	0.7	2,732.1	2,732.5	0.0	1.8	1.8	-0.7	19.4	18.1	-6.9
Cusco	330.4	320.6	-2.9	605.2	620.8	2.6	1.8	1.9	5.7	16.5	14.7	-10.9
Arequipa	150.1	140.6	-6.3	295.9	277.4	-6.3	2.0	2.0	0.1	16.9	16.1	-4.7
Ayacucho	75.8	93.2	22.9	133.0	164.3	23.6	1.8	1.8	0.5	13.0	14.2	9.3
Pasco	65.4	71.1	8.7	149.5	177.8	19.0	2.3	2.5	9.5	14.8	12.5	-15.8
Apurímac	61.6	54.7	-11.3	138.0	121.7	-11.8	2.2	2.2	-0.7	12.8	12.7	-0.6
Junín	49.0	51.4	4.8	118.2	125.3	6.0	2.4	2.4	1.1	14.7	18.6	27.1
Huancavelica	45.9	76.4	66.5	94.2	117.5	24.7	2.1	1.5	-25.1	14.5	15.0	3.5
Tacna	39.6	32.2	-18.9	71.5	60.3	-15.6	1.8	1.9	4.0	14.5	13.8	-5.0
Moquegua	32.5	27.0	-17.0	75.7	55.4	-26.8	2.3	2.1	-11.8	13.6	13.8	1.0
La Libertad	6.2	6.1	-0.8	17.4	17.7	1.4	2.8	2.9	2.2	12.4	12.1	-2.1
Lima	3.7	22.8	517.0	5.1	33.3	555.3	1.4	1.5	6.2	14.6	14.8	1.2

Nota. Tomado de “Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera 2016”, por el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri, 2016). (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=anuario-produccion-agricola-ganadera-2016>).

En cuanto a turismo Pasco tiene varios atractivos, entre ellos, los baños medicinales de la Calera y Coñoc, la laguna de Pumrun, el lago de Chinchaycocha, el museo de Daniel A. Carrión y el santuario nacional de Huayllay, cuyo bosque de piedras fue elegido en el 2008 como una maravilla natural del Perú, según lo indicado por el grupo de investigación de la Universidad de Lima. En la Provincia de Daniel A. Carrión, destacan el complejo arqueológico de Chumpinvilca, mientras en la provincia de Oxapampa, se ubica la casa Hassinger, la catarata Cedor Bravo, las formaciones geológicas Yanasha Yompire, el Pajonal de Navarra, el parque nacional de Yanachaga Chemillen y el cañón de Ancabamba. Adicionalmente, al norte de Oxapampa se encuentra Pozuzo, pueblo de descendientes de colonos alemanes y austriacos que han mantenido algunas de sus construcciones y tradiciones (Perú Travel, 2016). En cuanto al flujo turístico de la región Pasco el ministerio de turismo indicó que existe un incremento tanto de visitantes extranjeros como nacionales (ver Tabla 25).

Tabla 24

Lana de Oveja por Región según Variable Productiva (2015-2016)

Región	Ovinos esquilados (miles)			Producción (toneladas)			Rendimiento (kg/ animal)			Precio al productor (S/ kg)		
	2015	2016	Var. %	2015	2016	Var. %	2015	2016	Var. %	2015	2016	Var. %
Nacional	5,548.7	5,589.6	0.7	8,954.2	9,352.2	4.4	1.7	1.7	0.1	5.5	5.8	7.1
Puno	2,653.4	2,662.7	0.3	4,076.8	4,750.5	16.5	1.8	1.8	0.2	5.0	5.4	9.2
Junín	714.0	744.8	4.3	1,179.1	1,207.6	2.4	1.7	1.7	-1.0	5.6	5.8	2.5
Cusco	493.4	488.5	-1.0	747.6	734.8	-1.7	1.5	1.5	0.2	5.3	6.1	15.2
Pasco	420.5	333.7	-20.6	778.0	600.5	-22.8	1.8	1.9	2.8	5.6	6.3	12.2
La Libertad	260.8	245.9	-5.7	690.1	706.0	2.3	2.5	2.6	5.1	7.4	7.4	0.1
Ayacucho	207.7	187.0	-10.0	290.1	261.8	-9.8	1.4	1.4	-3.0	4.9	4.9	0.6
Huánuco	193.6	173.6	-10.3	277.6	214.0	-22.9	1.3	1.4	10.6	5.9	6.7	14.8
Apurímac	161.1	116.3	-27.8	303.7	218.6	-28.0	1.9	1.9	-2.0	4.9	5.3	8.2
Cajamarca	156.2	234.3	50.0	211.9	191.6	-9.6	1.4	1.4	-0.4	6.9	6.8	-1.6
Lima	92.6	111.9	20.9	107.3	135.0	25.9	1.2	1.2	-1.4	7.1	7.3	3.1
Huancavelica	79.1	182.7	131.0	127.5	178.1	39.7	2.0	1.6	-19.4	5.5	6.5	19.1
Arequipa	51.0	44.4	-13.0	79.6	67.5	-15.1	1.5	1.6	2.9	5.9	6.1	3.4
Ancash	9.0	12.0	32.6	11.1	14.9	33.5	1.2	1.2	-0.9	6.7	6.5	-3.8

Nota. Tomado de "Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera 2016," por el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), 2016 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=anuario-produccion-agricola-ganadera-2016>).

Tabla 25

Turistas Nacionales y Extranjeros

Variable	Unidad de Medida	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arribos							
Total	Personas	179,609	204,355	222,746	219,109	237,048	242,290
Nacional	Personas	178,212	202,645	221,215	217,394	234,418	240,331
Extranjero	Personas	1,397	1,710	1,531	1,715	2,630	1,959
Permanencia							
Total	Días/pers.	1.37	1.31	1.38	1.38	1.42	1.41
Nacional	Días/pers.	1.36	1.31	1.38	1.37	1.42	1.40
Extranjero	Días/pers.	2.15	2.13	1.92	2.15	1.71	2.42

Nota. Tomado de "Departamento de Pasco", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1368/pasco.htm).

Al 2017, Pasco cuenta con 294 hospedajes por ofrecer a los turistas nacionales y extranjeros que llegan a la región, cifra que es muy pobre comparado con la cantidad de turistas que visitaron la región en el 2017 (369,002 turistas) (ver Tabla 26).

Tabla 26

Pasco: Número de Hospedajes y Visitantes (Nacionales y Extranjeros)

	2015	2016	2017
Número de hospedajes	283	297	294
Número de visitantes nacionales y extranjeros (Pernoctaciones)	326,990	329,908	369,002

Nota. Tomado de "Datos Turismo", por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2018. (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>).

Según Adolfo Chiri (2010) uno de los caminos para lograr el desarrollo de las regiones del Perú es la formación de clústers, los cuales en la práctica permiten mejorar la productividad e innovación generando mejores ingresos para la población. Lugares como Cataluña, Texas, Florida, Dubái establecieron leyes para el fomento y establecimiento de clúster en sus diferentes actividades económicas (Chiri, 2010). En el caso de Pasco existen sectores económicos como la agricultura y turismo en los cuales se puede fortalecer la formación de clúster a través capacitaciones y apoyo del gobierno regional (Produce, 2017).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Como se mencionó los principales minerales extraídos de la región son el zinc, plomo, cobre y plata, los cuales son exportados a países como China, Corea del Sur, Japón y Estados Unidos (MEM, 2016b). Empresas mineras como Volcan, Buenaventura y Milpo operan principalmente en los distritos de Cerro de Pasco y Daniel Alcides Carrión, 18,000 personas laboran en este sector equivalente al 6% de la población de la región. El auge de la minería en Pasco se desarrolló entre los periodos del 2010 al 2013 debido al incremento del precio de los minerales y la expansión económica de los importadores (ver Figura 13). Actualmente este sector se encuentra contraído debido a la reducción de precio de los metales y al sobre stock (ver Figura 14) de los mismos reduciendo aportes importantes como el canon el cual es importante para el desarrollo de infraestructura y educación (MEM, 2016b).

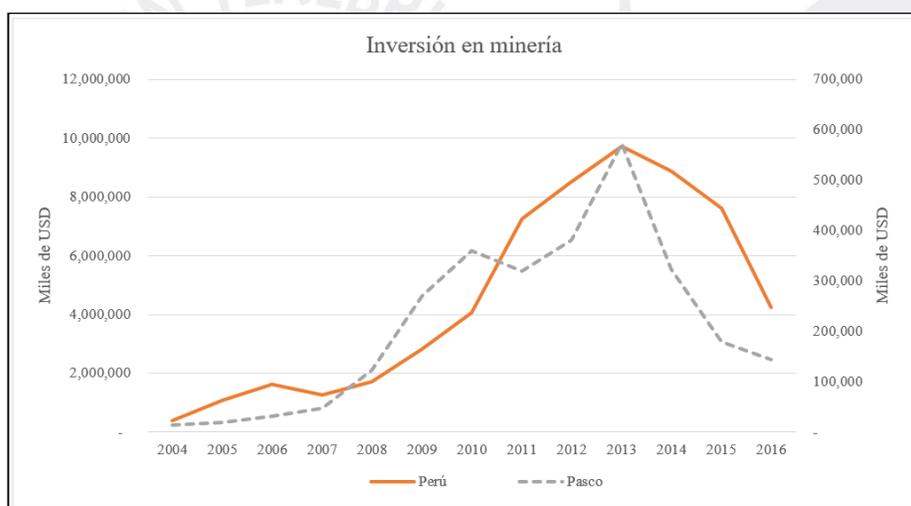


Figura 13. Inversión en minería.

Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto de Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2016a.

(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>).

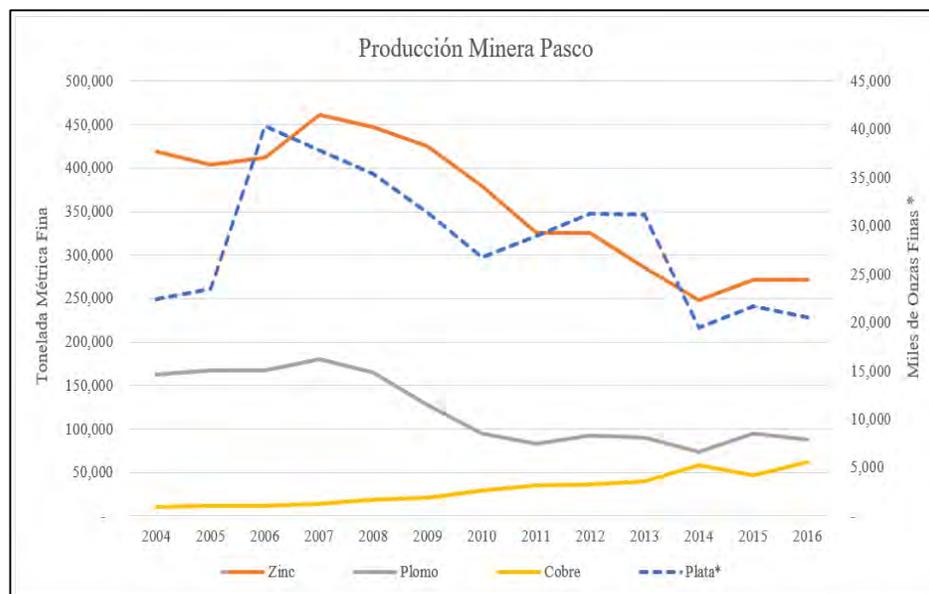


Figura 14. Producción minera Pasco.

Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto de Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>).

El sector agropecuario, aporta el S/ 368 millones al año que equivale al 6.9% del valor agregado bruto de Pasco (INEI, 2016a) siendo la segunda actividad económica más importante de la región luego de la minería. Los principales productos cultivados en la región son la papa, maíz, plátano, yuca y café. Esta actividad es desarrollada por familias campesinas ofreciendo trabajo a 14,000 personas en la región equivalente al 46% del total de la población de Pasco. En el 2017 la agricultura ha crecido en un 10% como consecuencia de la presencia de buenos climas para el cultivo y mejores precios para sus productos en el mercado interno, externo y la agroindustria.

En lo que respecta a la ganadería en la región Pasco, según BCRP (2017), la producción pecuaria de enero a diciembre del 2017 se incrementó en 5.2%, influenciado por la mayor oferta de leche, lana, fibra de llama, además de carnes de porcino, ovino, alpaca y llama (ver Tabla 27). La oferta de lana y carne (ovino y alpaca) se concentran en la provincia de Pasco y Daniel Alcides Carrión. Según la Dirección Regional de Pasco (2015), a noviembre del 2015, la fibra de alpaca generó S/ 3'209, 000.00 al Valor Bruto Agropecuario

(VBA) de la región, mediante la crianza de alpacas en los distritos de Pasco y Daniel Alcides Carrión.

En cuanto a la producción de café, en el 2013 el 50% de las áreas de cultivo de café se vieron afectadas por la aparición de la roya amarilla, por lo que el ministerio de Agricultura ejecutó el Programa Nacional de Renovación de Cafetales la cual bajó la incidencia a 17% al 2016 (Minagri, 2017) (ver Tabla 28).

En los últimos años, a pesar de la presencia de la roya amarilla en menor escala, la producción de café en la región se ha mantenido de manera creciente llegando a 11,670 toneladas en el 2017 (BCRP, 2018) (ver Figura 15). Por otro lado, Diaz y Willem (2017) indicaron que en el 2015 a nivel nacional se registró un costo de producción de café promedio de S/ 9 y un precio de venta a los productores por kilo de S/ 6.5, por lo que para poder cubrir sus costos y empezar a tener ganancias el productor debe de alcanzar una producción mayor a 39.4 qq/ha (Diaz & Willem, 2017).

Tabla 27

Producción Agropecuaria de la Región Pasco (en Miles de Toneladas)

Productos	2016	2017	Var %
Agrícolas			
Orientado al mercado interno			
Papa	146.9	175.8	19.7
Plátano	93.2	93.0	-0.2
Yuca	61.1	86.0	40.9
Rocoto	33.3	32.2	-3.1
Granadilla	22.2	23.0	3.8
Maíz choclo	12.2	13.8	13.2
Zapallo	8.5	10.1	19.2
Olluco	7.3	9.8	33.2
Orientado al mercado externo y agroindustrial			
Café	10.1	11.7	15.6
Maíz duro	6.6	6.4	-3.0
Cacao	1.3	1.1	-19.3
Pecuario			
Carne de vacuno	3.4	3.4	-0.3
Carne de ave	1.1	0.4	-61.6
Carne de ovino	1.3	1.4	5.7
Leche	25.3	32.1	27.1

Nota. Tomado de "Pasco, Síntesis de Actividad Económica, diciembre 2017," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-pasco-12-2017.pdf>).

Tabla 28

Superficie Afectada e Incidencia de Roya Amarilla

Región	Superficie total de Café (has)	Superficie afectada por Roya (has)	Afectación %
Amazonas	42,74400	19,234.91	45
Ayacucho	8,782.00	7,903.87	90
Cajamarca	73,098.00	47,513.56	65
Cusco	52,223.00	29,162.42	56%
Huánuco	16,819.00	11,437.07	68%
Junín	107,904.00	80,927.89	75
Pasco	11,429.00	9,714.67	85
Puno	8,213.00	6,570.45	80
San Martín	93,688.00	70,265.83	75

Nota. Tomado de “Línea base del café,” por Díaz & Willems, 2017 (<http://minagri.gob.pe/portal/pncafe-publicaciones/20118-linea-de-base-del-sector-cafe-en-el-peru>).

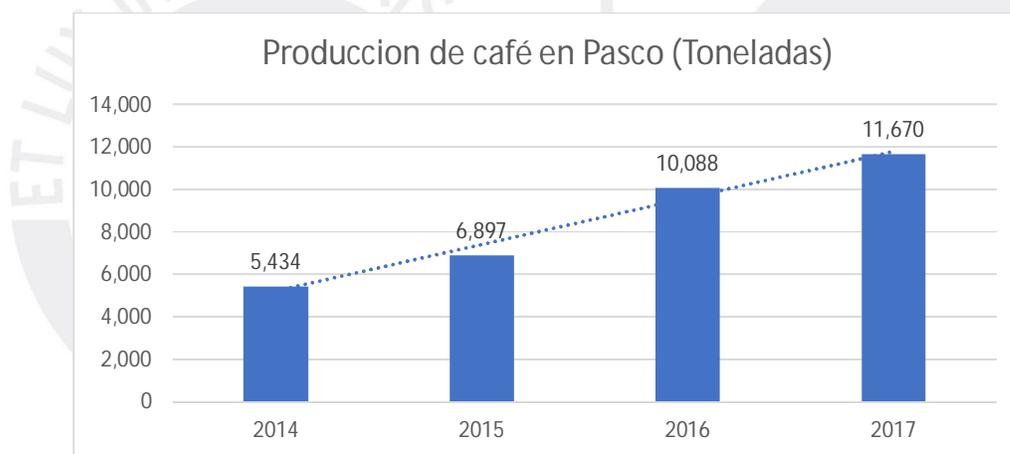


Figura 15. Producción de café en Pasco (toneladas).

Tomado de “PASCO: Síntesis de Actividad Económica,” por el Banco Central de Reserva (BCRP), 2018 (<http://www.bcrp.gob.pe>).

El sector turístico aporta el 1.06% del valor bruto agregado de la región y ofrece trabajo al 4.8% de la PEA ocupada lo que equivale a 7,700 personas laborando en este sector, a pesar de estas cifras el sector tiene potencial de crecimiento debido a las zonas arqueológicas y reservas naturales que posee sobre todo en la provincia de Oxapampa (ver Figura 16). La región es visitada principalmente por turistas nacionales 99.5% mientras que

no se cuenta con una demanda importante de turistas extranjeros (INEI, 2016a). Las principales causas de esta baja demanda se atribuyen a la infraestructura vial, los conflictos sociales que ocasionan huelgas y paro de carreteras, así como una deficiente infraestructura hotelera.

Los sectores construcción y comercio, también son representativos en la región, aportando el 6.3% y 4.7% del VAB respectivamente (INEI, 2016a). El sector construcción se encuentra principalmente impulsado por la venta de cemento, en el periodo del 2016 se vendieron 113,000 toneladas por parte de la empresa Unión Andina de Cementos (INEI, 2016a). El comercio genera trabajo para el 11% de la población económicamente activa ocupada, constituido principalmente por la venta de la cosecha, venta de leche, consumo de energía eléctrica y servicio de agua y desagüe (INEI, 2016a).

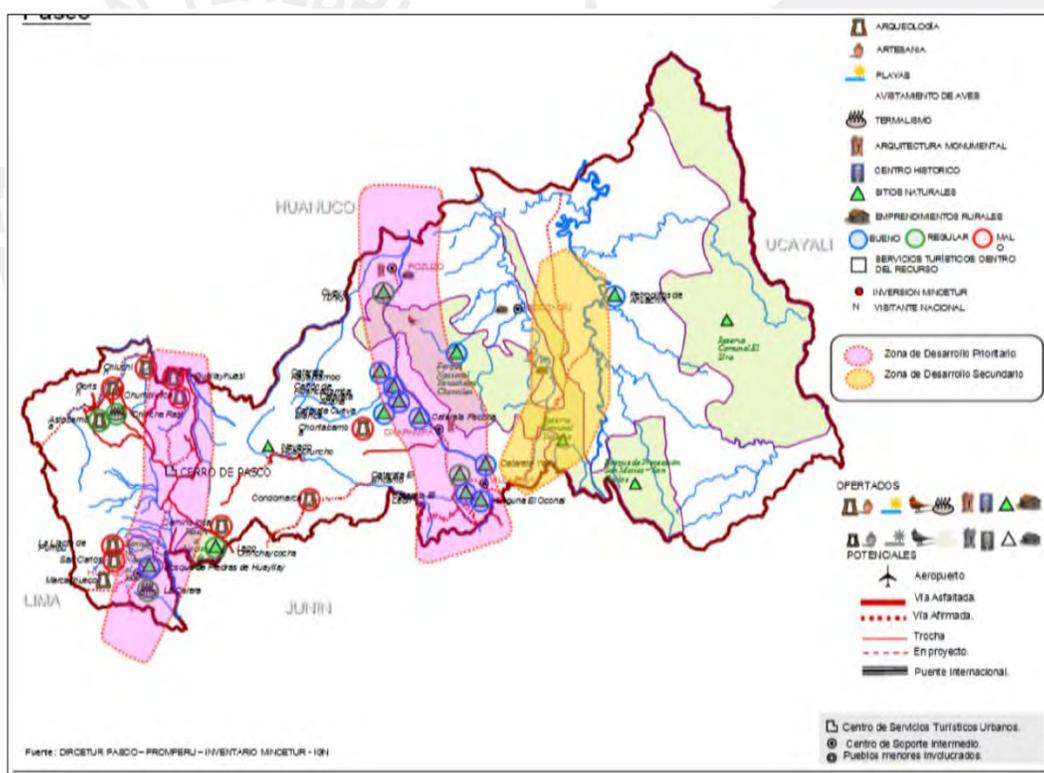


Figura 16. ABA potencial turístico de la región Pasco.

Tomado de “Plan de desarrollo regional concertado actualizado al 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. 2016, p. 67

(http://www.regionpasco.gob.pe/webapp/transparencia/pdc_list.php).

La región de Pasco se encuentra conectada a la red longitudinal de la sierra que conecta a las principales ciudades de la costa a la selva, estas vías de comunicación son administradas por el ministerio de transporte, el gobierno regional y municipal. Las carreteras de integración se encuentran a cargo de los dos últimos entes mencionados y unen a las principales ciudades de Pasco con los centros poblados (ver Figura 17).

Estos 314 km están compuestos por vías asfaltadas, esto representa el 10% del total de vías en la región (ver Tabla 29). Otros medios de transportes importantes son la red ferroviaria que conecta a la región con Lima y Junín; sin embargo, su uso está restringido para el transporte de minerales y los aeropuertos ubicados principalmente en la provincia de Oxapampa; sin embargo, su operación se encuentra restringida para vuelos comerciales (Ceplan, 2016).

Tabla 29

Red Vial Pasco (en km)

Red vial	Pavimentada			No pavimentada				Total
	Asfaltada	Solución Básica	Sub Total	Afirmada	Sin Afirmar	Trocha	Sub Total	
Nacional	186	94	280	194	47	80	321	600
Departamental	34	-	34	520	-	53	573	608
Daniel Alcides Carrión	22	-	22	112			112	
Oxapampa	-	-	-	144		48	191	
Pasco	12	-	12	264		5	270	
Vecinal	-	-	-	589	983	515	2,087	2,087
Daniel Alcides Carrión	-	-	-	169	44	209	421	
Oxapampa	-	-	-	121	639	204	963	
Pasco	-	-	-	299	301	103	703	

Nota. Tomado de "Infraestructura Vial," por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2016) <https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

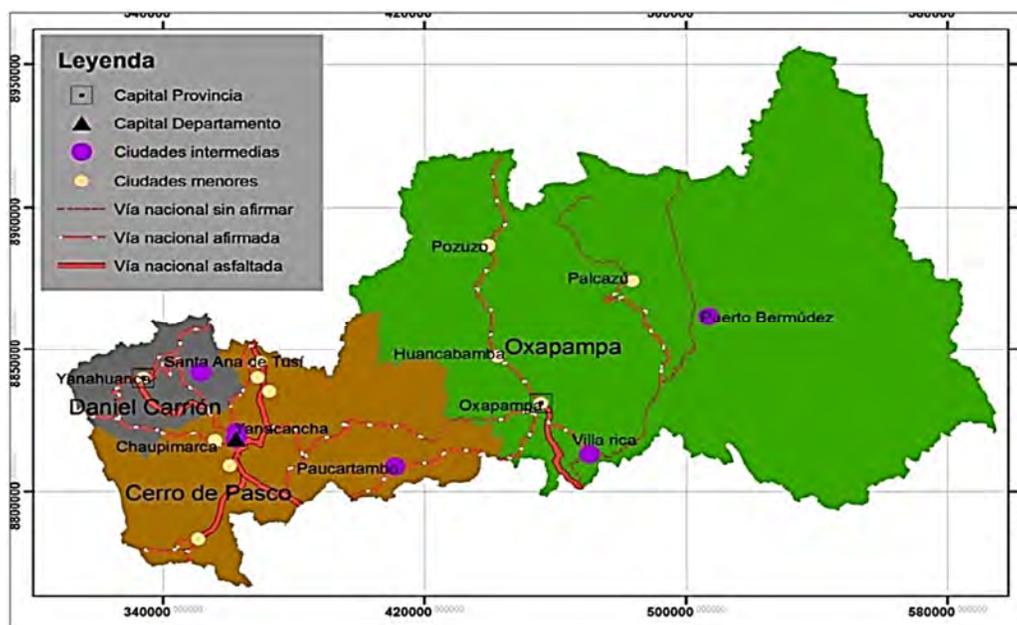


Figura 17. Sistema relacional.

Tomado de “Plan de desarrollo regional concertado actualizado al 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. 2016, p. 38 (http://www.regionpasco.gob.pe/webapp/transparencia/pdc_list.php).

El principal proveedor de electricidad es Electrocentro S.A. que además provee de este servicio a regiones del centro del país como Junín, Huánuco, Huancavelica, Ayacucho y parte de Lima. A nivel regional el 70% de las viviendas particulares cuentan con alumbrado eléctrico, a nivel provincial carecen de este servicio el 18% en Pasco, el 41% en Daniel A. Carrión y el 49% en Oxapampa (ver Tabla 30) (INEI, 2016a). El proveedor del servicio de agua y desagüe es Emapa Pasco S.A., al cierre del 2016 registró 11,639 conexiones de agua potable y alcantarillado; sin embargo, en agua potable solo estuvieron activas 9,953 conexiones. En el 2016 abastecieron de 1,7 millones de m³ de agua a la región a 53,000 pasqueños (Sunass, 2013).

Tabla 30

Servicio de Alumbrado Eléctrico por Provincia

Característica vivienda	Pasco	Daniel Alcides Carrión	Oxapampa	Total
Con alumbrado eléctrico	28,428	6,446	9,799	44,673
Sin alumbrado eléctrico	6,265	4,538	9,306	20,109
Total	34,693	10,984	19,105	64,782

Nota. Tomado de “Social”, por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016a). Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>

En la región el 64% de las instituciones educativas se encuentran en la zona urbana coincidiendo con la proporción de pobladores en esta misma zona (ver Tabla 31). La educación primaria y secundaria, perteneciente al sistema educativo básico regular, representan el 95% de las instituciones (INEI, 2016a) (ver Tabla 32). El 93% de las instituciones educativas básicas son públicas y su mantenimiento es ineficiente colocándolo debajo de la media nacional (ver Tabla 33). En esta región se encuentra la universidad nacional Daniel Alcides Carrión la cual ofrece carreras relacionadas a las principales actividades económicas de la región, minería y ganadería (INEI, 2016a).

Tabla 31

Centros Educativos Urbano y Rurales

Centro Educativo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Urbano	1,040	1,007	1,003	1,080	1,065	1,121	1,147
Rural	581	567	576	581	621	632	657
Total	1,621	1,574	1,579	1,661	1,686	1,753	1,804

Nota. Tomado de "Social," por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016a) <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>

Tabla 32

Sistema Educativo

Sistema educativo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Básico regular	1,549	1,503	1,511	1,594	1,618	1,685	1,722
Técnica productiva	31	31	27	27	28	28	28
Superior no universitario	12	12	12	12	12	12	12
Superior no universitario tecnológico	10	10	10	10	10	10	10
Superior no universitario pedagógico	2	2	2	2	2	2	2
Otros	17	16	17	16	16	16	30
Total	1,621	1,574	1,579	1,661	1,686	1,753	1,804

Nota. Tomado de "Social", por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016ª (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>).

Tabla 33

Infraestructura Colegios Públicos 2016

Indicador	Pasco	Perú
Tres servicios básicos	38	44
Aulas en buen estado	16	20
Suficientes pizarras	51	58
Suficientes carpetas	78	83

Nota. Tomado de “Social”, por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>).

Pasco cuenta con 296 establecimientos de salud (ver Tabla 34), el 95% de estos se encuentran administrados por el ministerio de salud (MINSA); sin embargo, el personal médico asignado a esta labor es insuficiente, en la región por cada 1,400 habitantes existe un médico y por cada 400 una enfermera (ver Tabla 35), estas cifras se encuentran sobre el promedio nacional el cual evidencia una situación crítica en cuanto a personal (INEI, 2016a).

Tabla 34

Establecimientos de Salud en Pasco

Establecimientos de salud	Sector Salud	Seguro Social de Salud	Total
Hospitales	7	3	10
Centros de salud	29		29
Puestos de salud	246		246
Otros		11	11
Total	282	14	296

Nota. Tomado de “Social”, por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>).

Tabla 35

Personal Médico por Habitante en Pasco

Ratio	Pasco	Perú
Habitantes por cada médico	1,399	445
Habitantes por cada enfermera (o)	393	382

Nota. Tomado de “Social”, por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>).

Pasco ocupa el puesto 12 de 24 regiones en cuanto a infraestructura (CENTRUM, 2016) gran parte de sus habitantes posee alumbrado eléctrico y acceso a las comunicaciones; sin embargo, tiene oportunidades en cuanto a infraestructura vial interna para conectar a los

poblados de la región, infraestructura turística sobre todo en Oxapampa, mejorar las instalaciones educativas para alcanzar un mayor rendimiento de los alumnos y la ampliación de las redes de agua y desagüe.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Según la Tabla 36, el presupuesto público de Pasco asignado para el año 2018 fue de S/ 1,436'417,851, el cual al comparar con los años 2017 y 2016 ha disminuido (16% y 12% respectivamente). El presupuesto público está distribuido en tres secciones: Gobierno Nacional (Ministerios), Gobierno Local (Municipalidades) y Gobiernos Regionales. Comparando la distribución del presupuesto entre el año 2017 y 2018, se encuentra que el presupuesto del Gobierno Nacional se incrementó en un 22%; sin embargo, tanto el presupuesto del Gobierno Local como el Regional disminuyeron en 48% y 22% respectivamente.

El presupuesto del Gobierno Nacional publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas de la región Pasco al 2018 aumentó un 22% en comparación al 2017 (629'052,686). La distribución del presupuesto regional para el año 2018 mostró los siguientes incrementos en los siguientes ministerios e instituciones públicas: (a) Planeamiento, gestión y reserva de contingencia en 0.05%, (b) defensa y seguridad nacional en 0.05%, (c) trabajo en 0.15%, (d) industria en 0.01%, (e) transporte en 6.42%, (f) saneamiento en 4.65%, (g) salud en 0.93% y (h) cultura en 0.10%. Por otro lado, orden público y educación redujeron su presupuesto en 2.04% y 2.57%, respectivamente en relación al 2017.

En cuanto al presupuesto del Gobierno Regional, según la Tabla 37, se efectuó una reducción en el presupuesto del año 2018 en un 22% en comparación con el año 2017. El gobierno regional no quiso descuidar a los sectores Planeamiento, gestión y reserva de contingencia, Orden público, Educación y Previsión Social. Sin embargo, se descuidó el presupuesto en sectores críticos como Salud, Saneamiento y Ambiente.

Tabla 36

Presupuesto del Gobierno Regional de Pasco 2018 (en Nuevos Soles)

Nivel de Gobierno	2018		2017		2016	
	PIM (Presupuesto Institucional Modificado)	Avance % (al 31 marzo 2018)	PIM (Presupuesto Institucional Modificado)	Avance %	PIM (Presupuesto Institucional Modificado)	Avance %
Gobierno Nacional	629'052,686	13.0	514'373,291	87.3	548'430,097	82.4
Gobiernos Locales	246'781,046	15.8	477'623,419	66.1	450'466,590	69.3
Gobiernos Regionales	560'584,119	20.7	718'533,204	78.9	631'218,838	89.9
Total	1,436'417,851		1,710'529,914		1,630'115,525	

Nota. Tomado de "Consulta de ejecución del gasto", por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2018 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>),

Tabla 37

Distribución del Presupuesto del Gobierno Regional (Pasco) (en Nuevos Soles)

Función	2018			2017		
	PIM	Participación	Avance % (al 31 marzo 2018)	PIM	Partic.	Avance %
Educación	257,511,006	45.90%	22.8	250,246,946	34.80%	97.8
Transporte	99,647,612	17.80%	18.5	106,022,217	14.80%	19.5
Salud	95,720,393	17.10%	19.8	223,790,150	31.10%	90.6
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	40,386,670	7.20%	19.5	39,452,196	5.50%	95.0
Saneamiento	28,429,771	5.10%	16.8	49,126,140	6.80%	44.7
Previsión social	13,625,101	2.40%	23.1	13,259,362	1.80%	98.0
Agropecuaria	9,417,738	1.70%	16.1	9,648,423	1.30%	58.5
Orden público y seguridad	7,592,840	1.40%	3.2	6,530,820	0.90%	28.2
Ambiente	2,499,999	0.40%	59.7	4,982,784	0.70%	98.4
Energía	1,098,899	0.20%	0.5	1,966,042	0.30%	79.4
Trabajo	947,092	0.20%	25.3	1,392,821	0.20%	84.7
Protección social	929,874	0.20%	15.0	1,058,008	0.10%	96.2
Deuda publica	610,495	0.10%	0.0	5,249,845	0.70%	92.6
Turismo	495,036	0.10%	21.6	932,548	0.10%	99.2
Vivienda y desarrollo urbano	428,136	0.10%	17.7	594,161	0.10%	89.1
Minería	376,451	0.10%	19.4	1,041,457	0.10%	82.6
Industria	372,279	0.10%	19.8	257,242	0.00%	98.5
Comunicaciones	315,816	0.10%	19.9	816,748	0.10%	95.2
Pesca	168,501	0.00%	17.1	194,741	0.00%	87.8
Cultura y deporte	10,410	0.00%	0.0	1,055,680	0.10%	99.0
Legislativa	0	0.00%	0	383,086	0.10%	100.0
Relaciones exteriores	0	0.00%	0	369,466	0.10%	100.0
Defensa y seguridad nacional	0	0.00%	0	66,200	0.00%	100.0
Comercio	0	0.00%	0	96,121	0.00%	95.7
Total	560'584,119	100.0%		718,533,204	100.0%	

Nota. Tomado de "Consulta de ejecución del gasto," por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2018 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2018&ap=ActProy>).

El Congreso de la República (2016) indicó en su documento Presupuesto 2017 - Gobierno Regional de Pasco que la región encontró, para el ejercicio fiscal 2016, un importante problema para la ejecución del gasto presupuestal de inversiones. Esto se dio por la aplicación del artículo 12 de la ley N° 30372 (Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016), la cual favorece a un informe que contribuye a la Dirección General del Presupuesto Público (DGPP) del Ministerio de Economía y Finanzas sobre las modificaciones presupuestarias en el nivel pragmático, motivo por el cual retrasó la ejecución de proyectos hasta que la DGPP pudiera emitir dichos informes. Si bien la administración de Pasco mejoró con respecto a la gestión presupuestaria del 2015, al crear un moderno sistema para lograr la eficiencia de la gestión presupuestaria cuando encontró un crítico estado situacional (obras paralizadas abandonadas, obras sin presupuesto, en arbitraje, cartas fianzas sin garantía, etc.), aún falta lograr la eficiencia en la ejecución presupuestaria para ser primeros a nivel nacional.

La región Pasco percibe canon, regalías y transferencias por concepto de la actividad minera que se desarrolla principalmente en la provincia de Pasco. En el 2017 representaron un 15% del presupuesto del gobierno regional y ascendieron a S/ 44'300,000. En el periodo del 2014 al 2017, este ingreso ha decrecido debido a menores inversiones mineras en la región y la reducción del precio de los minerales (MEM, 2016). Sin embargo, se espera que se recupere debido a la revalorización del precio del plomo y el zinc (WorldBank, 2018).

Por otro lado, los créditos en Pasco a diciembre de 2017 mostraron un incremento de 4.3% en relación a diciembre de 2016, y 1.2% comparado a noviembre de 2017. El incremento se debió a mayores montos otorgados a empresas (2.5%) y para consumo (8.1%). En cuanto a los créditos hipotecarios, se presentó una baja de 0.2% debido a una menor demanda en este rubro. Por tipo de moneda, los créditos se distribuyeron en un 92% en

nuevos soles y un 8.1% en moneda extranjera; comparado con el año 2016, se registró una reducción del 26.2%, influenciado por menores créditos a las empresas (BCRP, 2017).

A diciembre 2017 las exportaciones de la región alcanzaron los USD 8'000,000, el cual, si es comparado con el mismo mes del año 2016, representa un 68.3% menos, explicado por una menor cantidad de envíos de productos tradicionales influenciados por menores envíos de café y la disminución de la oferta de productos mineros como la plata, oro, plomo y zinc (USD 12'000,000), y de no tradicionales afectados por la menor oferta de productos sidero-metalúrgicos (USD 5'000,000). En todo el año 2017, los principales destinos de exportación fueron China (17%), Corea del Sur (16%), Estados Unidos (10%), Brasil (5%) y Alemania (3%). En exportaciones tradicionales, los mayores envíos fueron de cobre (56%), zinc (22%) y plomo (6%), además de plata en bruto aleada (10%) y café (3%) (BCRP, 2017).

El ingreso nominal promedio per cápita mensual de la región Pasco para el año 2016 fue de S/ 538, monto que comparado con el año 2015 (S/ 464) aumentó un 15.9%. Si se compara este ingreso per cápita con el ingreso per cápita nacional (S/ 845) se encuentra que Pasco, para el año 2016, tiene S/ 306 menos (INEI, 2016d). Con respecto a los ingresos tributarios, según SUNAT (2018a), en el 2017 la región tuvo un ingreso mayor de recaudación de impuestos que los años 2016 y 2015. En el año 2017 se recaudó S/ 87'291,200, 4.7% más que en el 2016, que fue de S/ 83'359,200, logrando así mejorar el retroceso en recaudación que se dio en el 2016, de un 0.4% comparado con el año 2015.

Según la entrevista realizada al gerente regional de desarrollo económico, el economista Edward Vidalon Galvez, este informó que no obtienen ingresos bajo el rubro de obras por impuestos, ya que no suelen trabajar con esa modalidad. Haciendo referencia a parte del presupuesto destinado a la región y su efectividad en la ejecución, suelen solicitar presupuestos adicionales a los mismos ministerios, presentando un proyecto con las características y beneficio económico que genera la inversión (Vidalon, 2018).

4.1.5. Recursos humanos (H)

Al 2017, la región de Pasco tuvo 308,000 habitantes, equivalente al 0.97% de la población total nacional y se estima que para el 2027 la población de Pasco habrá incrementado en 17,000 habitantes (INEI, 2016a). De acuerdo con el censo INEI del 2007, el 51% son hombres y el 49% son mujeres; en género la proporción es similar, mientras que en grupos de edades la tercera parte de la población son niños, seguida por los jóvenes (ver Tabla 38). El 54% de los pobladores se encuentra en la provincia de Pasco, el 29% en la provincia de Oxapampa y el 17% en la provincia de Daniel Alcides Carrión (ver Tabla 39), el 68% del total reside en zona urbana mientras que el 32% en zona rural (INEI, 2016a).

Tabla 38

Población de Pasco según Rango de Edades

Rangos	1993	%	2007	%
Infantil (0-11 años)	94,783	42	92,596	33
Joven (12 - 18 años)	62,741	28	82,011	29
Adulta joven (19 - 26 años)	36,308	16	55,939	20
Adulta (27 - 59 años)	20,674	9	30,674	11
Adulta mayor (> 60 años)	11,789	5	19,229	7
Total	226,295		280,449	

Nota. Tomado de “Población y Vivienda”, por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>)

Tabla 39

Población de Pasco según Provincias

Provincias	2007	%
Pasco	150,717	54
Daniel Alcides Carrión	47,803	17
Oxapampa	81,929	29
Total	280,449	

Nota. Tomado de “Población y Vivienda”, por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>)

En promedio, el 40% de los pasqueños padece de una enfermedad relacionada al ambiente en el que se desarrollan, de los cuales el 44% adolece de una enfermedad crónica (INEI, 2016a). La población infantil, tercera parte de la población total, padece principalmente de enfermedades respiratorias y diarreicas. Según señaló el INEI (2016a), 41,000 niños padecen enfermedades respiratorias agudas y 10,000 enfermedades relacionadas a infecciones estomacales y diarrea. Por otro lado, la región presenta un alto índice de desnutrición infantil (24.8%) el cual está por encima del promedio nacional (13.1%) (ver Figura 18); y el porcentaje de anemia en la región es de 60.6%, por encima del promedio nacional que es 43.6% (Congreso de la República del Perú, 2017) (ver Figura 19). La tasa de mortalidad infantil es de 19.7% por cada 1,000 nacidos vivos (INEI, 2016a).

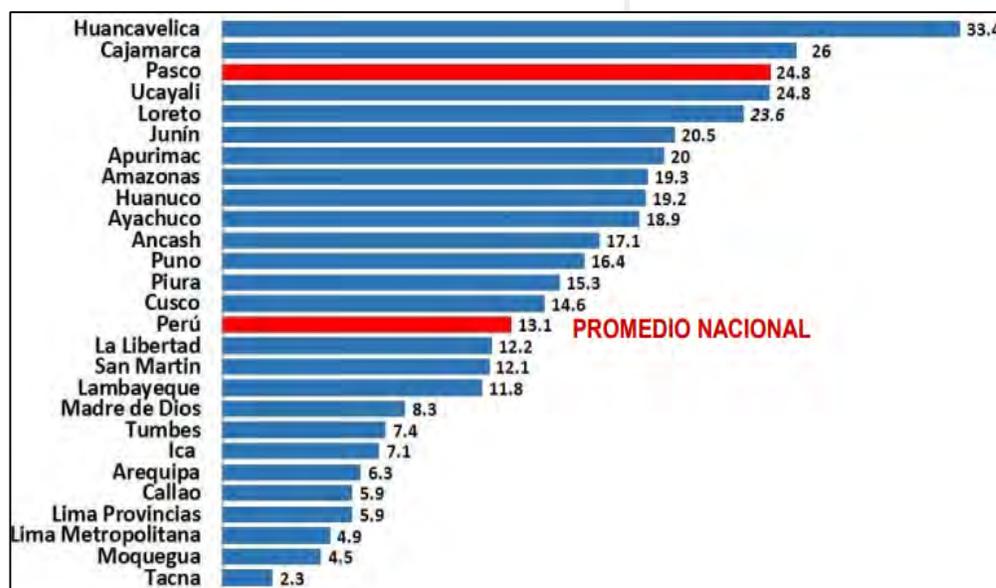


Figura 18. Prevalencia de desnutrición crónica infantil patrón OMS por regiones 2016. Tomado de “Gobierno Regional de Pasco – Presupuesto 2018”, por el Congreso de la República, 2017.

(http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision_de_Presupuesto/files/pasco1.pdf)

Pasco cuenta con presencia de fuentes hídricas; sin embargo, la disponibilidad de este recurso está siendo derivado al consumo humano de la ciudad de Lima dejando de lado el consumo de Pasco. Actualmente, la cobertura promedio de agua en la región (viviendas conectadas a una red pública) es del 51%, lo cual está debajo del promedio nacional (79.3%).

Se están creando represas en las cabeceras de las cuencas Mantaro (Simón Bolívar), Huallaga (Yanacancha), Perene (Paucartambo y Huachon), Pachitea (Oxapampa) y Marañón (Paucar) con el fin de disminuir la escasez del recurso hídrico ante posibles efectos climatológicos como sequías y para hacer frente a la falta de infraestructura del uso racional del agua (Ceplan, 2016).

Pasco cuenta con una reducida infraestructura en salud y con pocos profesionales en medicina como se explicó anteriormente. Adicional a esto la contaminación minera en la provincia de Pasco y el sistema de agua y desagüe que no llega ni a la tercera parte de la población. Además, existen otras causas que contribuyen con este flagelo, como la dificultad para encontrar transporte público, la distancia a un centro de salud y falta de presupuesto para seguir un tratamiento médico (ver Tabla 40).

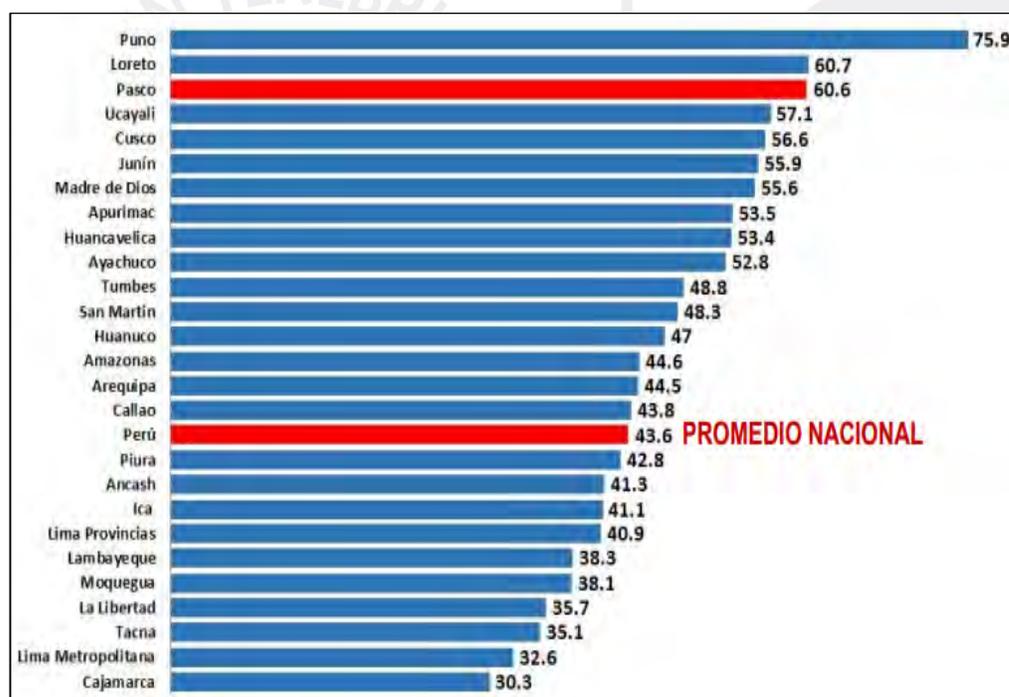


Figura 19. Distribución de los niños con anemia según regiones 2016.

Tomado de “Gobierno Regional de Pasco – Presupuesto 2018,” por el Congreso de la República, 2017

(http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision_de_Presupuesto/files/pasco1.pdf)

Tabla 40

Porcentaje de Mujeres que Reportan tener Problemas para Acceder a un Servicio de Salud

Causas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tener que tomar transporte	52%	51%	48%	47%	50%	47%	46%
Distancia al establecimiento de salud	56%	51%	51%	50%	50%	47%	47%
Conseguir dinero para tratamiento	60%	57%	55%	55%	60%	57%	54%

Nota. Tomado de “Población y Vivienda”, por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016a). (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>).

Según el índice de progreso social (CENTRUM, 2017), la región Pasco ocupa el puesto diez de 26 regiones respecto al componente de acceso al conocimiento básico (comprende la tasa de analfabetismo, tasa de asistencia escolar primaria y secundaria, logros en lenguaje y matemáticas, el ratio de asistencia a primaria y secundaria y brecha de género). Al comparar a Pasco con otras regiones de similares actividades económicas y geográficas se concluye que la tasa de analfabetismo es similar a la media nacional y se mantiene con la misma tendencia (ver Tabla 41).

Tabla 41

Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 Años a Más

Periodo	Pasco	Huánuco	Junín	Áncash	Ucayali	Total Nacional
2010	7.5	18.6	7.1	11.3	5.4	7.4
2011	6.7	18.0	6.5	11.4	5.3	7.1
2012	6.7	16.6	5.9	9.9	4.3	6.2
2013	6.2	16.0	5.6	9.0	5.6	6.2
2014	6.3	13.4	6.6	9.1	6.0	6.3
2015	6.3	12.7	5.8	9.5	4.6	6.0
2016	6.3	13.4	6.0	8.7	4.7	5.9

Nota. Tomado de “Social”, por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>)

La asistencia a clases en la población predominante de la región, los niños y adolescentes, se encuentra sobre el promedio de asistencia nacional, lo cual es positivo para el desarrollo de la región (ver Tabla 42). El 92% asiste a colegios públicos y el 8% a colegios privados (ver Tabla 43). Mientras que la tasa de deserción es ligeramente más baja que el promedio nacional, 0.8% en primaria y 0.9% en secundaria (INEI, 2016a). En cuanto a la

educación superior, solo 7,850 alumnos se matricularon en una universidad pública, esto significa que solo un 15% de la población de jóvenes decide cursar una carrera universitaria (INEI, 2016a).

Tabla 42

Asistencia a Educación Básica

Indicador	Pasco	Perú
Población de 6 a 11 años de edad que asiste al grado de educación primaria que le corresponde a su edad	65.7%	59.1%
Población de 12 a 16 años de edad que asiste al grado de educación secundaria que le corresponde a su edad	52.9%	48.9%

Nota. Tomado de "Social", por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016^a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>),

Tabla 43

Educación Básica, Pública y Privada

Región	Educación	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pasco	Pública	41,316	38,701	36,275	35,355	32,716	32,307	32,728
	Privada	4,690	4,963	5,028	5,405	5,256	4,870	4,723
Daniel Alcides Carrión	Pública	11,336	9,849	8,630	8,577	7,912	7,549	7,674
	Privada	32	32	23	52	-	-	-
Oxapampa	Pública	29,119	28,074	28,104	29,544	29,621	30,552	31,659
	Privada	1,188	1,122	936	1,040	1,363	1,671	1,553

Nota. Tomado de "Social", por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>)

La población apta para trabajar asciende a 217,600 personas, esto equivale al 70% de la población total de la región, de los cuales el 54% son hombres y 46% mujeres (ver Tabla 44). El 60% de esta población apta para trabajar fluctúa entre 25 y 59 años (ver Tabla 45), mientras que el 45% solo ha acabado la secundaria, mientras que un 30% solo la primaria o menos (ver Tabla 46).

Tabla 44

Población en Edad para Trabajar

Género	2012	2013	2014	2015	2016	2016 (%)
Población masculina	109,801	111,783	113,729	115,649	117,554	54.0%
Población femenina	95,046	96,334	97,596	98,835	100,058	46.0%
Total	204,847	208,117	211,325	214,484	217,612	100%

Nota. Tomado de “Social”, por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>)

Tabla 45

Porcentaje de la Población en Edad para Trabajar según Rango de Edades

Rango	2012	2013	2014	2015	2016
De 14 a 24 años	33%	32%	32%	31%	31%
De 25 a 59 años	58%	58%	58%	58%	59%
De 60 a 64 años	3%	3%	4%	4%	4%

Nota. Tomado de “Social”, por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>).

Tabla 46

Porcentaje de la Población en Edad para Trabajar según Nivel Educativo

Nivel educativo	2012	2013	2014	2015	2016
Primaria o menos	31%	29%	31%	29%	29%
Secundaria	41%	43%	44%	46%	45%
Superior no universitaria	11%	10%	10%	11%	11%
Superior universitaria	18%	17%	14%	15%	15%

Nota. Tomado de “Social”, por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>)

La población económicamente activa (PEA) asciende a 167,000 personas, de las cuales 60% son hombres y 40% mujeres, el 95% de la PEA se encuentra ocupada (ver Tabla 47). Sin embargo, si se compara con la población apta para trabajar, 57,400 personas no se encuentran trabajando. Aproximadamente la mitad de la población PEA ocupada se desarrolla en el sector agrícola, el 80% de la PEA ocupada tiene un empleo informal (ver Tabla 48).

Tabla 47

Porcentaje de la Población en Edad para Trabajar según Nivel Educativo

PEA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016 (%)
Población masculina	90,551	92,331	95,436	96,271	96,825	97,292	100,403	60.1%
Población femenina	63,507	62,733	63,321	64,657	60,569	63,151	66,589	39.9%
Total	154,059	155,064	158,757	160,928	157,394	160,443	166,993	100%
PEA Ocupada	148,971	149,024	152,123	153,390	151,481	152,771	160,171	95.9%
PEA Desocupada	5,088	6,040	6,634	7,538	5,913	7,672	6,822	4.1%
Total	154,059	155,064	158,757	160,928	157,394	160,443	166,993	100%

Nota. Tomado de “Social”, por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>).

Pasco ocupa el puesto 25 de 26 regiones en cuanto a infraestructura (CENTRUM, 2016). En cuanto educación, el 53% de los ciudadanos posee educación básica lo cual ubica a la región sobre el promedio; sin embargo, la participación en educación superior es baja, solo el 15% de los jóvenes decide asistir a educación superior mientras que la informalidad es alta, el 80% de la PEA ocupada posee un empleo informal. La principal actividad económica es la agricultura en la que se desarrolla el 46% de la PEA ocupada. Cuatro de diez ciudadanos posee alguna enfermedad estomacal y/o respiratoria, no existe una cantidad adecuada de médicos para la población y acciones que contrarresten la contaminación de la minería.

Tabla 48

Principales Actividades en las que se Desarrolla la PEA

Actividad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agricultura y pesca	42.0%	42.0%	44.0%	43.0%	42.0%	46.0%	46.0%
Comercio	13.0%	14.0%	14.0%	13.0%	14.0%	12.0%	11.0%
Minería	6.5%	6.5%	5.2%	5.3%	6.6%	5.8%	5.9%
Construcción	4.9%	5.2%	5.7%	7.1%	7.6%	5.4%	5.6%
Hoteles y restaurantes	4.8%	4.5%	3.7%	4.7%	4.3%	4.9%	4.8%
Manufactura	4.8%	4.5%	4.6%	4.4%	5.1%	4.5%	4.5%

Nota. Tomado de “Social”, por la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>).

Uno de los principales problemas que posee la región está relacionado con la contaminación ambiental por parte de los pasivos mineros que llevan varios años apilados en la región y son origen de varias enfermedades que han golpeado a los habitantes de la región. Tal es así que el Ministerio de Salud, en el 2017, tuvo que declarar en emergencia sanitaria por el periodo de 90 días a los distritos de Simón Bolívar y Chaupimarca, debido a la aparición de enfermedades diarreicas agudas y neumonía (MINSa, 2017). Por otro lado, se encontraron metales en el agua como el arsénico y plomo así como coliformes fecales, los cuales son futuros focos de infección (MINSa, 2017).

Actualmente, según Activos Mineros S.A.C. (AMSAC) (2018), los Consorcios San Camilo y Cerro de Pasco están ejecutando el proyecto Plan de Cierre Excelsior para remediar el daño y su impacto ambiental que causa tener estos pasivos mineros (79 hectáreas en Cerro de Pasco). Este proyecto tiene un presupuesto asignado de S/ 151'000,000, que son invertidos en componentes de estabilidad (física, química e hidrológica), edificación de muros de concreto, perfilado de taludes, coronación, cobertura y revegetación. Se estima que el proyecto culminará en octubre del 2019, terminando así con los pasivos mineros que están desde más de 61 años (56'000,000 toneladas de desmonte).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Para medir la integración de la región a través de medios informáticos y de comunicación se evaluarán tres aspectos, los cuales son: los medios de comunicación, telefonía e internet y transporte. El desarrollo de estos tres factores es importante para el crecimiento de negocios que contribuyan con el progreso de la región. Los principales medios de comunicación en Pasco son la televisión, la radio y la prensa. Al 2016, el 80.7% de la población tiene por lo menos un equipo de radio en su hogar, el cual es el medio de mayor alcance en la región. Una de las principales emisoras de la región es radio Cumbre de programación variada. El siguiente medio de mayor alcance es la televisión, con una

participación del 76.6% en los hogares de Pasco (INEI, 2016a). El diario representativo de Pasco es el Quincenario, este medio tiene un alcance más restringido que los anteriores.

La telefonía es un factor importante para el desarrollo, las líneas de telefonía fija de la región Pasco sufrieron un descenso del 8.36% entre el periodo 2013 y 2016, puesto que 454 personas cancelaron su servicio. En el año 2016, la región tuvo 4,974 personas que contaron con el servicio de telefonía fija, cifra que comparada con el total nacional de personas que cuentan con este servicio (2'917,435) representa el 0.17% (ver Tabla 49).

En cuanto a la telefonía móvil, la región ocupó el puesto 22 logrando una participación de 216,395 personas que cuentan con una línea telefónica móvil en el año 2016. Aproximadamente 41,600 personas de la región Pasco adquirieron un servicio de telefonía móvil entre el periodo 2013 y 2016. Esto representa un crecimiento de 23.87%, mostrando uno de los crecimientos más importantes comparados a nivel Perú (ver Tabla 50) (MTC, 2018).

Tabla 49

Líneas de Telefonía Fija en Servicio, por Región: 2013-2016 (Unidades)

Región	2013	2014	2015	2016	Variación (2013-2016)
Total	3'205,894	3'032,536	2'912,316	2'917,435	-9.00%
Pasco	5,428	5,181	4,694	4,974	-8.36%
% Participación	0.169%	0.171%	0.161%	0.170%	

Nota. Tomado de “Líneas de Telefonía Fija en servicio, según departamento 2009-2016”, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2018 (<https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/comunicaciones.html>).

Tabla 50

Líneas de Telefonía Móvil en Servicio, según Región: 2013-2016 (Número de Líneas)

Región	2013	2014	2015	2016	Puesto (2016)	Variación (2013-2016)
Lima y Callao	10,768,894	11,256,615	11,209,519	11,717,069	1	8.80%
Pasco	174,696	195,436	209,992	216,395	22	23.87%
Moquegua	174,602	179,548	190,648	202,118	23	15.76%
Tumbes	176,389	182,292	187,999	202,026	24	14.53%
Madre de Dios	153,896	152,889	160,289	174,822	25	13.60%
Total	29,793,297	31,666,244	34,235,810	36,954,940		

Nota. Tomado de “Líneas de Telefonía Móvil en servicio, según departamento 2009-2016”, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2018 (<https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/comunicaciones.html>).

El acceso a Internet en Pasco, se ha incrementado desde el año 2013, según el INEI (2016a) el porcentaje del total de la población de seis y más años de edad del año 2016, fue de 33.9%, monto que se incrementó en 22.5% en relación al año 2015 donde tuvo un porcentaje de 27.6% (ver Tabla 51). El acceso a internet en la región viene aumentando respecto al 2013; sin embargo, presenta uno de los menores registros a comparación de otras regiones con la misma cantidad de habitantes. Este servicio amplía las posibilidades de negocio para la región, sobre todo como canal de información para la exportación de productos o la exposición de lugares y ofertas turísticas.

Tabla 51

Población de Seis y Más Años de Edad que Hace Uso de Internet 2013 - 2016 (Porcentaje)

Ámbito geográfico	2013	2014	2015	2016
Pasco %	23.8	27.4	27.6	33.9
Variación % anual		15.0%	0.9%	22.5%

Nota. Tomado de “Ciencia y Tecnología”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html>).

Las inversiones en el sector Transporte y Comunicaciones en la región desde el año 2011 al 2016 superaron los S/ 1,900 millones, todas estas orientadas al conjunto de obras estratégicas y proyectos que están impulsando el crecimiento de Pasco. La proporción de kilómetros pavimentados creció de 28.5% en el 2011 a un 53.8% en el 2016. Adicional a esto, 34 puentes se han instalado en Pasco en el presente Gobierno gracias al Programa Nacional de Puentes del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), el cual busca afianzar la conectividad y el ahorro de tiempo de viaje. En Pasco se han instalado 12 puentes en la red vial nacional (inversión de S/ 28 millones) y 22 puentes en la red vial regional y vecinal (inversión de S/ 31 millones) (MTC, 2016). Actualmente, la región de Pasco se ubica en el puesto 18 del Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017, en el rubro Acceso a Información y Telecomunicaciones, subió una posición en relación al ranking del 2016 (CENTRUM, 2017), lo cual refleja cierto trabajo sin embargo, aún falta mucho por trabajar.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En cuanto a tecnología, Pasco no ha tenido desarrollo en dicho sector lo cual se refleja en los indicadores de competitividad (CENTRUM, 2016). En cuanto a innovación empresarial, Pasco se ubicó en el puesto 20 (CENTRUM, 2016). En cuanto a la creación de nuevos productos por parte del empresariado, al igual que la mejora de procesos, Pasco ocupó el puesto 19 (CENTRUM, 2016). Existe un grado de innovación debe ser acompañado con el avance tecnológico en la región, ya que la población está limitada a manejar un tipo de tecnología antigua lo cual no le permite mejorar sus capacidades y por ende su remuneración.

En cuanto a investigación y desarrollo existen proyectos de silvicultura de los cuales el 53% fue financiado por el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad del Gobierno Peruano (Fidecom) (DEMI, 2016). Entre los proyectos se destaca la “Optimización del aprovechamiento de látex de caucho silvestre (*Hevea spp.*) mediante la mejora en la eficiencia de la extracción y beneficio en la provincia de Oxapampa, distrito de Puerto Bermúdez” (DEMI, 2016, p. 21), con una inversión de S/ 293,399; y la “Selección y propagación asexual de candidatos de árboles plus de Guazumacrinita (bolaina) y *Eucalyptus grandis* x *E. urophylla* (eucalipto urograndis) para el desarrollo de plantaciones forestales de alta productividad en áreas degradadas de la provincia de Oxapampa y la selva central del Perú” (DEMI, 2016, p. 21), con una inversión de S/ 257,828.

El financiamiento para buscar desarrollo tecnológico e investigación es una debilidad para Pasco; por esta razón, Produce (2015) refirió que existen oportunidades en el sector agrario en la región, por lo cual es necesario generar economías de escala y desarrollo tecnológico para tener resultados óptimos, pero solo se da con acceso al financiamiento (el 89% de personas que postularon obtuvieron crédito, porcentaje levemente menor al de su más cercano competidor Junín). Pasco posee un centro de investigación (Universidad Nacional Daniel A. Carrión) y el 0.3% de investigadores del total nacional (CONCYTEC, 2016).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos, MEFI, de Pasco contiene 17 factores determinantes de éxito para alcanzar la visión propuesta para la región. Estos factores se dividen en siete fortalezas y diez debilidades (ver Tabla 52). El resultado de la evaluación de fortalezas y debilidades es de 2.35. Según la evaluación los resultados menores a 2.5 evidencian que la región Pasco es débil internamente, por lo que es importante atacar esas debilidades para lograr el desarrollo de la región y sus habitantes.

Tabla 52

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Presencia de fuentes hídricas en la región	0.10	4	0.4
Pasco tiene atractivos turísticos históricos y naturales, el bosque de piedra de Huayllay y Oxapampa son los más representativos.	0.09	3	0.27
Clima propicio en Oxapampa para el cultivo de productos de exportación (café)	0.08	4	0.32
Regalías derivadas de la actividad minera, 15% del presupuesto de la región	0.07	4	0.28
Líder mundial en la producción de Plomo (#4) y Zinc (#3)	0.06	3	0.18
Extensas hectáreas para el desarrollo de actividades ganaderas (alpacas)	0.06	3	0.18
El 59% de la población en edad para trabajar se encuentran entre 25 a 59 años	0.04	3	0.12
Subtotal	0.50		1.75
Debilidades			
Falta de capacidad del gobierno regional y local en la ejecución del presupuesto público.	0.06	1	0.06
Deficiente relación entre el MINSA y la gerencia de desarrollo social de la región para combatir la desnutrición crónica infantil (24.8%) y anemia (60.6%).	0.06	1	0.06
Deficiente infraestructura vial entre las provincias de la región (10% pavimentado).	0.06	1	0.06
Presencia de pasivos mineros apilados en Cerro de Pasco.	0.05	2	0.1
Escasos profesionales en salud (1,400 hab/médico) en la región.	0.05	1	0.05
Escasa infraestructura hotelera en Pasco.	0.05	2	0.1
Difícil acceso de la población rural a servicios básicos de salud y educación.	0.05	1	0.05
Escasa coordinación entre el sector público y privado para el desarrollo de obras públicas.	0.04	1	0.04
Falta de promoción turística de atractivos de la región de Oxapampa y Daniel Alcides Carrión.	0.04	1	0.04
No existen clúster en sector agrícola y turístico.	0.04	1	0.04
Subtotal	0.50		0.60
Total	1.00		2.35

Nota: Los datos contenidos en la Tabla se han aproximado a 2 dígitos.

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

4.3. Conclusiones

El análisis AMOFHIT resulta de una evaluación interna de Pasco, en la cual la principal fortaleza de la región es el liderazgo en la producción de los minerales de zinc y plomo a nivel mundial, asegurando la inversión minera y las regalías que derivan de las mismas hacia la región, así como la presencia de vertientes hidrográficas y atractivos naturales como el santuario de Huayllay y la biodiversidad del distrito de Oxapampa.

La principal debilidad es la falta de capacidad de las autoridades en cuando a la ejecución del presupuesto público, esta gestión se realiza en conjunto con el gobierno central en búsqueda del desarrollo de proyectos que impulsen la región. No contar con acceso a la red de agua y desagüe es otra debilidad importante, por la falta de la misma no se pueden combatir las enfermedades relacionadas a la higiene que afectan a gran parte de la población. La región se encuentra en una situación interna débil, lo cual se refleja en la deficiente utilización de sus recursos, lo cual lo deja sin un progreso social sostenido. Se está desaprovechando oportunidades al no tener definido las fortalezas y debilidades de la región.

Capítulo V: Intereses de Pasco y Objetivos de Largo Plazo

Luego de haber definido la visión, la misión, los valores y el código de ética, se deberá definir los Objetivos de Largo Plazo, basados en la evaluación interna y externa. Para lo cual, antes se debe realizar el análisis de: (a) los intereses de Pasco, (b) el potencial de Pasco y (c) principios cardinales de Pasco (D'Alessio, 2015).

5.1. Intereses de la Región Pasco

La región Pasco, cuenta diversos intereses que van de la mano con los siguientes componentes que deben estar alineados con los objetivos de largo plazo (OLP) y el plan estratégico de la región los cuales son: (a) Derechos Humanos e inclusión social, el cual abarca los derechos colectivos como la democracia, igualdad, así como promover la interculturalidad y reducir la pobreza de las poblaciones más vulnerables, (b) Oportunidad y acceso a los servicios, el cual busca mejorar los diversos servicios tales como la educación, salud de calidad, acceso de agua y saneamiento para más pobladores, vivienda saludable, seguridad alimentaria y servicio de transporte público, (c) Economía diversificada, competitividad y empleo, el cual busca generar oportunidades de empleo alternativo y sostenible, y potenciar actividades como el turismo, agricultura, ganadería y forestal, (d) Cohesión territorial e Infraestructura, buscando generar ciudades sostenibles, infraestructura productiva y ordenamiento territorial, (e) Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres, donde se busca conservar los ecosistemas, gestión eficiente para la calidad del medio ambiente y reducir riesgo antes desastres, (f) Estado y Gobernabilidad, transparencia de gestión y rendición de cuentas, lucha contra la corrupción, eficiencia en la gestión pública, participación política y ciudadana (Ceplan, 2016).

5.2. Potencial de la Región Pasco

En la evaluación del potencial de la región, se puede identificar los factores de fortaleza y debilidad que diferencien a Pasco con sus competidores u otras regiones del país.

D'Alessio (2015, p.216) indicó que este análisis trasciende la evaluación externa e interna buscando las competencias distintivas (core competence) que marcan la diferencia entre las organizaciones.

Administración y gerencia (A). En el 2014 una serie se descubrieron una serie de hechos de corrupción por parte de los gobiernos regionales en todo el país, estos actos no fueron ajenos a la entonces gestión del presidente regional Klever Meléndez Gamarra quien fue denunciado por corrupción, asociación ilícita para delinquir y lavado de activos en agravio del Estado (Panorama, 2014), acumulando una gran cantidad de denuncias de forma similar a los presidentes de Ancash, Tumbes, Cusco y Junín. Hacia el 2018 estos actos de corrupción se encuentran controlados y las autoridades velan por el desarrollo de políticas que favorezcan a la región, así como una política de transparencia en las contrataciones que solicita el gobierno central.

El ing. Teódulo Quispe, actual presidente regional, firmó el “Acuerdo por Pasco” con diferentes partidos políticos de la región para garantizar la continuidad de las obras realizadas en la gestión de turno para lograr el desarrollo de la región (Velita, 2018). A diferencia de otras regiones, Pasco antepone los resultados de un partido para garantizar el desarrollo de Pasco como una misma fuerza política, comprometiendo a las autoridades de la región bajo una visión de largo plazo.

Marketing y Ventas (M). Pasco tiene una ventaja comparativa relacionada a la riqueza natural producto de su accidentada geografía y a los microclimas que en esta se generan. Estos atractivos presentan en sierra y selva como el santuario de Huayllay y Oxapampa pasando del frío de la cordillera al calor de la selva instantáneamente. En la selva alta los fértiles suelos y el clima tropical dan origen a uno de los más reconocidos granos de café y cacao a nivel mundial. Mientras que la sierra conserva la historia inca que habitaron en Pasco y se beneficiaron de sus aguas termales.

Operaciones y Logística (O). La actividad económica clave en Pasco es la minería y por tanto su principal competencia distintiva, la región posee reservas de minerales como el zinc, plata y plomo (MEM, 2016). Esta actividad sería la impulsora de otras actividades de la región por explotar como la agricultura, pues sus varios pisos altitudinales le permiten cosechar diversos productos alto andinos y tropicales, la ganadería cuyo potencial también se manifiesta en las extensas áreas de pastoreo y hierbas naturales para la crianza de llama y alpaca, y el turismo presente de sierra a selva, siendo Oxapampa su principal referente.

Finanzas y Contabilidad (F). La competencia distintiva de la región es el aumento del presupuesto regional y gobiernos locales, el cual ha sido aumentado por el gobierno central para el desarrollo de infraestructura que genere bienestar al poblador. El canon y regalías derivadas de la actividad minera también son importantes para la región. Considerando que el precio de los metales que se exportan de esta región tendrá una revalorización a futuro que incremente el presupuesto de la región (WorldBank, 2018)

Recursos Humanos (H). La población apta para trabajar es la principal ventaja competitiva de la región, el 59% de la misma se encuentra entre los 25 y 59 años y poseen uno de los mejores niveles instructivos en primaria y secundaria a nivel nacional. Gran parte de la PEA se encuentra relacionada al sector agropecuario el cual posee muchas oportunidades de desarrollo industrial en la región.

Sistemas de Información y Comunicaciones (I). La competencia distintiva en sistemas de información y comunicaciones es el incremento del uso de telefonía móvil la cual viene desplazando a la telefonía fija, así como el aumento del acceso a internet de los pobladores. Estos medios de comunicación son importantes pues tienen la capacidad de potenciar negocios en línea y acceder a contenidos educativos de alto nivel.

Tecnología e Investigación y Desarrollo (T). La región no posee una competencia distintiva en este rubro debido a que no se ha potenciado la educación superior para el

desarrollo de nuevas tecnologías que favorezcan a los sectores económicos crecientes. La educación básica aún posee oportunidades de mejora relacionadas al mejoramiento de su infraestructura para mejorar la calidad del alumno.

5.3. Principios Cardinales de PASCO

Influencias de terceras partes. La región Pasco al igual que otras regiones se encuentra altamente influenciada con la capital del país (Lima), ya que el gobierno central no está descentralizado, lo cual hace que todo requerimiento de las regiones debe circular a manera de solicitud en las diversas instituciones competentes de la capital, lo cual implica que la gestión no sea eficiente y el tiempo de acción sea muy largo (Contraloría General de la Republica, 2014).

Lazos pasados y presentes. Una herencia del pasado de la región que hasta la fecha lo acompaña, es la identificación de la región como un yacimiento netamente minero, lo cual viene desde la época colonial donde iniciaron la explotación de yacimientos mineros, por lo que fue conocida también como Ciudad Real de Minas (Cerro de Pasco, 2011). La región también posee potenciales para ser reconocida por contar con atractivos turísticos tales como sus reservas naturales, la biodiversidad de la provincia de Oxapampa y las zonas arqueológicas culturales en las provincias de Cerro de Pasco y Daniel Alcides Carrión que también cuenta la región.

La región mantiene constantes conflictos socio ambientales, que hasta la fecha se vienen dando, actualmente existen tres conflictos latentes: (a) el primero trata acerca de los pobladores de Chaupimarca quienes se oponen a la ampliación del tajo abierto de explotación minera a favor de la empresa minera Cerro S.A.C. debido a los impactos ambientales y en la salud de las personas que la actividad minera ha generado, (b) el segundo consiste en que los pobladores del distrito de Simón Bolívar demandan que se resuelvan los problemas de contaminación ambiental y afectación a la salud de las personas, así como el cumplimiento de

la Declaratoria de Emergencia Ambiental (DEA) del año 2012, (c) el tercero y último consiste en que la comunidad campesina Huachón solicita a la empresa Statkraft Perú S.A, el cumplimiento del compromiso asumido en el año 2010 por el anterior operador, respecto a la evaluación de impactos de los pastizales afectados por el embalse y desembalse de agua de la represas en las lagunas Jaico y Altos Machay (Defensoría del Pueblo, 2017).

Contrabalance de intereses. Pasco requiere que las vías de comunicación estén aptas para poder transportar sus productos tanto al mercado nacional como para exportar al exterior; asimismo, para fomentar el turismo en la región. Actualmente, la principal ruta de salida de sus productos es hacia Lima, y la única carretera que las conecta es la carretera central, la cual, como es sabido, ha colapsado por ser una carretera de una sola vía en varios tramos tanto de ida y regreso. La carretera central es la única vía terrestre utilizada para conectarse con todas las regiones del centro del país y la afluencia de transporte pesado es de alto tráfico. En la actualidad está en ejecución obras de asfaltado para la nueva vía alterna de carretera (Lima - Canta - Huayllay - Pasco), el cual debería estar culminado en un plazo de 12 meses, esto servirá como vías principales de integración para que los productos sean transportados en mejores condiciones y para fomentar el turismo en la región, ya que el tiempo de llegada a los diversos atractivos de la región juega un papel importante para la mayor afluencia de turistas (Velita, 2018).

Conservación de los enemigos. Al considerar enemigos como competidores, se encuentra que existen regiones que son más competitivas que Pasco. Actualmente, Pasco se encuentra ubicada en el puesto 20 de 26 regiones según el Índice de Competitividad Regional 2016 (CENTRUM, 2016). Al considerar las actividades económicas como la minería, agricultura, turismo y ganadería, la región tiene como competidores a las regiones de Ancash, Cajamarca, Junín y Puno. Si bien Pasco sobresale principalmente en producción minera de zinc, plata, plomo, cobre y oro, aún se encuentra en una posición inferior según el índice de

competitividad (CENTRUM, 2016), debido a las deficiencias que tiene, sobre todo en su infraestructura vial, por la falta de inversión para fomentar la producción agropecuaria y el desaprovechamiento para potenciar el sector turismo, que va de la mano con la poca promoción de parte del estado de nuevos destinos turísticos y aumentar a la oferta turística del país a los destinos ya reconocidas como Cusco, Arequipa, Puno, Ancash, entre otros.

5.4. Matriz de Intereses de la Región Pasco (MIO)

En la Tabla 53 se muestran los intereses de la región Pasco, los cuales están relacionados a buscar mejores condiciones de vida para sus pobladores en los ámbitos de reducción de pobreza, mejora educacional, agua y saneamiento, calidad ambiental y seguridad personal, desarrollando las actividades agropecuarias, turísticas y mineras de la región.

Tabla 53

Matriz de Intereses de Pasco

Interés Regional	Intensidad de Intereses		
	Vital	Importante	Periférico
1. Progreso de Bienestar Social (pobreza, empleo, educación)			*Junín, *Lima y *Huánuco
2. Desarrollo de la Minería		*Cusco, *Ancash y **Arequipa	**Junín
3. Conservación del medio ambiente		*Cusco, *San Martín y *Junín	
4. Promover la agricultura y Ganadería		*Ucayali y ** San Martín	* Junín
5. Promover el turismo		*Cusco, *Ica, *Puno y **Arequipa,	*Junín y *Huánuco

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’ Alessio, 2015. * Intereses similares y ** Intereses opuestos.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Objetivo de largo plazo OLP 1.

El 2027 Pasco estará un nivel de progreso social medio bajo. El 2017 se ubicó en un nivel bajo (CENTRUM, 2017). Se logrará alcanzar esta meta tomando como referencia la

dimensión de necesidades básicas humanas (nutrición y cuidados médicos, agua y saneamiento) del índice de progreso social regional nacional, el cual cubre las necesidades mínimas para que una persona pueda vivir.

Objetivo de largo plazo OLP 2.

El 2027 el turismo generará S/ 150'000,000 anuales. El 2016 generó S/ 56'466,000 (INEI, 2016a). Esto se logrará mediante la inversión en infraestructura y campañas de marketing para promocionar los atractivos naturales, actividades folclóricas y lugares históricos de la región. Pasco utilizará el presupuesto del gobierno regional asignado al turismo (S/ 495,036 en el 2018) para repotenciar las zonas turísticas más importantes de Pasco, para aprovechar la existencia de la ruta Lima-Canta-Huayllay-Pasco, integrándose con Oxapampa mediante la vía transversal que empieza entre los distritos de Ninacaca y Huachon. Esto permitirá que los visitantes lleguen a las principales zonas turísticas de Pasco sin pasar por otras regiones como se realizaba años atrás. La proyección de crecimiento del turismo en Pasco es del 3.95% anual hasta el 2019 según el Observatorio Turístico del Perú (OTP, 2016); sin embargo, se cree que seguirá creciendo a ese ritmo sostenidamente hasta el 2027 (Ver Apéndice G).

Objetivo de largo plazo OLP 3.

El 2027 la fibra de alpaca generará S/ 21'000,000 anuales. El 2016 generó S/4'100,000 (Ushcushawa, 2017). Se logrará mediante la asociación de los ganaderos alto-andinos y la crianza tecnificada de alpacas en los distritos de Pasco y Daniel Alcides Carrión, financiado por el sector público y privado (Ver Apéndice F).

Objetivo de largo plazo OLP 4.

En el 2027 la industria del café orgánico generará exportaciones de USD 15'100,000. En el 2017 generó USD 6'500,000 (Siicex, 2017). Se logrará mediante la tecnificación y asociación de los productores mejorando la cadena de valor del café orgánico, lo cual

permitirá mejorar la productividad hasta el 2027 a razón de 2.5% anual, así como el uso de tierras a razón de 1.1% anual. Adicionalmente a través de campañas de marketing internacional y la participación en ferias internacionales se promocionará el café, lo cual permitirá aumentar las exportaciones en 2% anualmente hasta el 2024 donde se realizarán campañas en Estados Unidos y Alemania creciendo a 2.2% anualmente hasta el 2027 (Ver Apéndice D). En el 2017 la demanda de café entre Estados Unidos y Alemania que son los países que más importan este producto bordeó los USD 9,800 millones (TRADE MAP, 2018). El gasto aproximado para alcanzar este objetivo es USD 8'000,000 lo cual será tomado del presupuesto regional así como de la inversión privada.

5.6. Conclusiones

El principal interés de Pasco es lograr darles a sus pobladores mejor calidad de vida que va de la mano con la disminución de la pobreza, mejorar el capital humano e infraestructura a través de la inversión en actividades económicas que generen empleo. La cifra de pobreza monetaria de la región variaba entre 32% y 36% en el 2016 (INEI, 2016a), esto es alarmante puesto que al no tener recursos están obligados a trabajar desde temprana edad, dejando de lado su necesidad de especializarse para obtener mejores oportunidades. En cuanto al capital humano se debe desarrollar su potencial educativo a través del reforzamiento de la comprensión lectora y razonamiento matemático, ya que las cifras actuales están por debajo del promedio PISA, siendo esta la base necesaria para desarrollar programas de especialización que brinde valor agregado a la mano de obra. Todos estos esfuerzos son soportados por el manejo responsable y ético de los nuevos sectores alternativos a la minería (agropecuario y turístico) que se están explotando para el beneficio de la población.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

D'Alessio (2008, p. 266) indicó que la matriz FODA es una de las más útiles para los analistas ya que permite identificar cualidades intuitivas en el análisis. Es una de las herramientas de análisis más conocidas y posiblemente la más importante. Su creación se le atribuye a Weihrich (1982) y exige pensar para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz los cuales son fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), por último, debilidades y amenazas (DA). Las estrategias FO buscan usar las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades, las estrategias FA buscan usar las fortalezas para neutralizar las amenazas, las estrategias DO buscan mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades y las estrategias DA buscan mejorar las debilidades y evitar las amenazas (D'Alessio, 2008, p. 268).

En la Tabla 54 MFODA de Pasco se crearon 23 estrategias divididas en cuatro sectores, donde en la sección Fortalezas y Oportunidades (FO) resultaron siete estrategias que Pasco debe explotar. La primera de ellas es desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca, la segunda está enfocada a promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región, la tercera es desarrollar la imagen turística de Pasco y Daniel Alcides Carrión como destino turístico histórico y Oxapampa como destino turístico vivencial tomando como oportunidad el crecimiento sostenido del Perú y el aumento del 7% en comparación con el año anterior del flujo turístico receptivo del país, la cuarta estrategia hace referencia a capacitar a los ganaderos de alpaca para mejorar la fibra de la alpaca, la quinta estrategia se enfoca en realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo en la región, la sexta estrategia se refiere a la necesidad de incentivar la modalidad de obras por impuestos con las empresas mineras que explotan en la región de tal forma que se pueda aprovechar esta modalidad para mejorar la infraestructura vial y sanitaria de Pasco, la

séptima y última estrategia se orienta en lograr tecnificar a los productores de café para conseguir la certificación orgánica y de esta forma su producto adquiera mayor valor.

En la sección Fortalezas y Amenazas (FA) se establecieron cuatro estrategias que la región debe confrontar. La primera estrategia se orienta a desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas para fomentar proyectos de investigación en tecnología que desarrollen los productos agropecuarios de la región, la segunda estrategia hace referencia a velar por el cumplimiento de las políticas medioambientales para la conservación de los recursos de la región, la tercera estrategia es capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías y la última estrategia la cuarta estrategia se enfoca en fomentar que los productores agrícolas obtengan la certificación de origen para evitar la biopiratería de sus productos orgánicos.

En la sección Debilidades y Oportunidades (DO) se realizaron ocho estrategias que la región debe buscar realizar. La primera estrategia es crear la carrera de hotelería y turismo en la región, la segunda estrategia es incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional, la tercera estrategia es buscar mejorar las infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región, la cuarta estrategia es fomentar la cooperación de los productores para el desarrollo sostenido de la agricultura y turismo, la quinta estrategia es la ejecución de proyectos de conservación y protección para los potenciales productos de la región, la sexta estrategia es aumentar el presupuesto para programas de I+D tecnológico destinados a las principales actividades de la región, la séptima estrategia es incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería, la octava y última estrategia de este sector es incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región.

Por último, en el sector Debilidades y Amenazas (DA) se establecieron cuatro estrategias que logran ayudar a Pasco a vencer sus Debilidades y Amenazas, la primera estrategia hace referencia a establecer alianzas estratégicas con las regiones aledañas para mejorar el turismo y el sector agropecuario, la segunda estrategia se enfoca en mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región, la tercera estrategia es la de mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad a la dimensión de necesidades básicas, y la última estrategia es la creación de mesas de diálogo para la solución de los conflictos sociales latentes de la región.

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

La matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA) se utiliza para establecer la mejor postura estratégica de una organización, la cual cuenta con dos ejes que juntan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que juntan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) combinados en cuatro cuadrantes de un plano cartesiano, donde cada sector representa una postura estratégica (agresiva, conservadora, defensiva o competitiva). La Tabla 55 y la Figura 20 muestran la postura estratégica de Pasco (D'Alessio, 2008, p. 281).

Según los resultados conseguidos de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA), se encontró que Pasco en el eje X cuenta con una admisible fortaleza de la industria y una negativa ventaja competitiva a nivel regional, mientras que en el eje Y demuestra una fortaleza financiera intermedia y una estabilidad del entorno no muy controlada.

La posición del vector de Pasco ($X = -1.33$, $Y = 0.14$), se aloja en la cuadrante posición conservadora, lo cual indica que la región Pasco cuenta con un mercado de crecimiento lento, donde debe enfocarse en alcanzar la estabilidad financiera, superando su factor crítico que es la competitividad de productos (D'Alessio, 2008, p. 282).

Tabla 54

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Presencia de fuentes hídricas en la región.	1	Falta de capacidad del gobierno regional y local en la ejecución del presupuesto público.
		2	Pasco tiene atractivos turísticos históricos y naturales, el bosque de piedra de Huayllay y Oxapampa son los más representativos.	2	Deficiente relación entre el MINSA y la gerencia de desarrollo social de la región para combatir la desnutrición crónica infantil (24.8%) y anemia (60.6%).
		3	Clima propicio en Oxapampa para el cultivo de productos de exportación (café).	3	Deficiente infraestructura vial entre las provincias de la región (10% pavimentado).
		4	Regalías derivadas de la actividad minera, 15% del presupuesto de la región.	4	Presencia de pasivos mineros apilados en Cerro de Pasco.
		5	Líder mundial en la producción de Plomo (#4) y Zinc (#3).	5	Escasos profesionales en salud (1,400 hab/médico) en la región.
		6	Extensas hectáreas para el desarrollo de actividades ganaderas (alpacas).	6	Escasa infraestructura hotelera en Pasco.
		7	El 59% de la población en edad para trabajar se encuentran entre 25 a 59 años.	7	Difícil acceso de la población rural a servicios básicos de salud y educación.
				8	Escasa coordinación entre el sector público y privado para el desarrollo de obras públicas.
				9	Falta de promoción turística de atractivos de la región de Oxapampa y Daniel Alcides Carrión.
				10	No existen clúster en sector agrícola y turístico.
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Mayor demanda de café en Europa especialmente en Alemania.	FO1	Desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca F3, F6, O1, O3,O4,O5	DO1	Crear la carrera de hotelería y turismo en la región. D2, D6, D9, O2, O5
2	Crecimiento en 7% del flujo turístico receptivo en Perú.	FO2	Promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región F1, F2, F7, O2, O5	DO2	Incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional. D5, O2, O5
3	21 Tratados de libre comercio vigentes (Unión Europea, USA y China) y 6 por entrar.	FO3	Desarrollar la imagen turística de Pasco y Daniel Alcides Carrión como destino turístico histórico y Oxapampa como destino turístico vivencial. F1, F2, F7, O2, O5	DO3	Mejorar la infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región. D1, D3, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6
4	Mayor demanda de prendas elaboradas con fibra de alpaca en Europa.	FO4	Capacitar a los ganaderos de alpaca para la mejora de la fibra de alpaca F6, F7, O3, O4	DO4	Fomentar la cooperación de los productores para el desarrollo sostenido de la agricultura y turismo. D9, O1, O2, O3, O5
5	Crecimiento Sostenido de la economía peruana.	FO5	Realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo F1, F2, F7, O2, O5	DO5	Ejecución de proyectos de conservación y protección para los potenciales productos de la región. D1, D2, D7, O1, O4, O5, O6
6	Recuperación en 18% del precio del plomo hacia el 2030	FO6	Implementar la modalidad de obras por impuestos con empresas mineras para mejorar la infraestructura vial y sanitaria. F3, F4, F5, O6	DO6	Aumentar el presupuesto para programas de I+D tecnológico destinados a las principales actividades de la región. D1, D2, D7, O1, O4, O5, O6
		FO7	Tecnificar a los productores de café para lograr la certificación orgánica F3, F7, O1, O3	DO7	Incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería. D1, D2, D3, O1, O2, O5
				DO8	Incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región. D1, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Baja inversión en infraestructura vial y aeroportuaria para sostener la actividad turística del Perú.	FA1	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas para fomentar proyectos de investigación en tecnología agropecuaria (obras por impuestos). F3, F6, F7, A3	DA1	Establecer alianzas estratégicas con las regiones aledañas para mejorar el turismo y el sector agropecuario. D2, D6, D9, A1
2	Aparición de plagas como la roya amarilla que afectan el cultivo del café.	FA2	Velar por el cumplimiento de las políticas medioambientales para la conservación de los recursos de la región. F1, F3, F4, F5, F7, A1, A2, A3, A4, A5	DA2	Mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región. D1, D4, D8, A4
3	Baja inversión por parte del gobierno central en I+D.	FA3	Capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías. F1, F2,F3, F7, A3, A4, A5	DA3	Mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad a la dimensión de necesidades básicas. D1, D2, D3, D5, D6, D8, D9, A1, A2
4	Conflictos sociales por causas medioambientales que evitan la ejecución de proyectos mineros.	FA4	Fomentar que los productores agrícolas obtengan la certificación de origen para evitar la biopiratería de productos orgánicos. F3, F7, A6	DA4	Creación de mesas de diálogo para la solución de los conflictos sociales latentes de la región. D4, D8, A3, A4, A5, A6
5	Cambio climático extremo o friaje que aumentan la mortalidad de alpacas.				
6	Biopiratería a productos peruanos orgánicos				

El resultado de la matriz PEYEA demuestra la realidad de la región al no contar con una competitividad favorable para sus productos, evidenciando la no especialización en los sectores económicos agricultura y ganadería donde podrían generar mayor valor regional.

Tabla 55

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	1
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	1	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	2	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	2,67	Promedio - 6 =	-4,00
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	2
Promedio - 6 =	-2,75	9. Economías de escala y de experiencia	2
		Promedio =	2,89
$X = FI + VC$	-1,33	$Y = EE + FF$	0,14

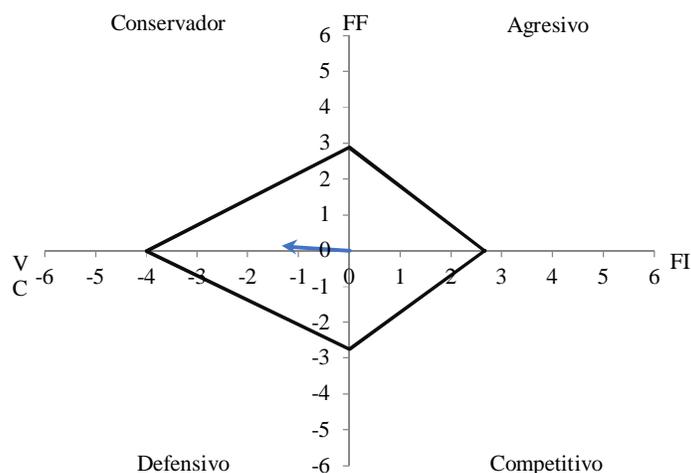


Figura 20. Diagrama de la Matriz PEYEA de la región Pasco.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group (BCG) tiene como componentes la participación del mercado, la tasa de crecimiento, las ventas y el uso de efectivo. D'Alessio (2008, p. 308) indicó sobre la BCG que esta matriz “ha sido diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales. Las divisiones autónomas (o unidades de negocios estratégicas) constituyen el portafolio del negocio.” Estas divisiones mencionadas pueden competir en distintas industrias, las cuales necesitaras estrategias únicas para cada una de las industrias en las que compite.

La matriz BCG está dividida en cuatro cuadrantes. El cuadrante I posee las divisiones o productos signo de interrogación, en la cual existe una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria, pero no poseen una participación de mercado significativa, por esta razón se les considera interrogación porque su futuro es incierto en la organización. El segundo cuadrante II tiene a los productos estrella, aquí se consideran a los productos que tienen una alta tasa de crecimiento y una alta participación de mercado. El cuadrante III cuenta con los productos o divisiones llamados vacas lecheras, donde se alojan las organizaciones con una alta participación de mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen. Por último, en el cuadrante IV se encuentra las divisiones llamados perros, puesto que aquí se ubican las industrias con ventas en disminución y una participación baja de mercado (D'Alessio, 2008, p. 310).

Tabla 56

Matriz BCG de la Región Pasco (en Miles de Soles)

Industria	VAB 2016 (Pasco)	VAB 2015 (Pasco)	VAB 2016 (Perú)	VAB 2015 (Perú)	Participación Relativa de Mercado	Tasa Crecimiento 2016-2015
Minería	3'162,028	3'258,026	65'253,953	57'937,964	4.85%	-2.95%
Turismo	56,466	55,149	16'001,000	15'652,000	0.35%	2.39%
Agropecuario (Café /Fibra de Alpaca)	367,858	355,907	25'916,000	25'294,000	1.42%	3.36%
Total	3'586,352	3'669,082	107'170,953	98'883,964		

La Tabla 56 de la matriz Boston Consulting Group (BCG) de la región Pasco se efectuó tomando en consideración el Valor Agregado bruto de los periodos 2015 y 2016, para las siguientes actividades económicas: Minería, Agropecuaria y Turismo, que son las actividades que más desarrolla la región y donde más Población Económicamente activa (PEA) participa, estos indicadores como región están comparados a nivel nacional para entender la situación actual de Pasco con respecto al Perú, tomando en cuenta la tasa de crecimiento a nivel región y la participación de mercado que representa Pasco. El resultado de esta tabla evidencia que las tres actividades económicas analizadas de la región se encuentra en el cuadrante III (Signo de Interrogación), destacando entre los tres la Minería, al encontrarse en una industria de alto crecimiento y con mayor participación de mercado (4.85%) que el sector turismo (0.35%) y agropecuario (1.42%), en cuanto a la participación de éstos dos últimos sectores, su participación es muy pobre a nivel nacional, sin embargo estos sectores también se encuentran en alto crecimiento (ver Figura 21), por esta razón su capacidad de caja es baja comparada a nivel nacional y sus necesidades de efectivo son altas. Pasco debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir (D'Alessio, 2008, p.311).

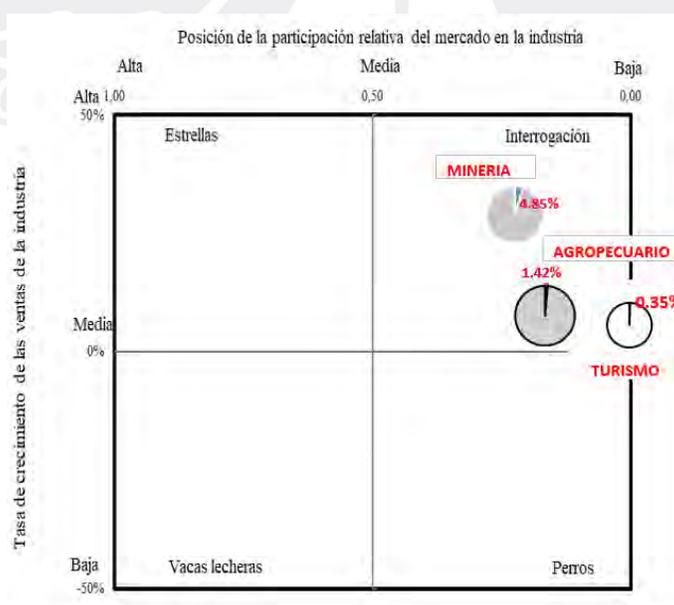


Figura 21. Diagrama de la matriz BCG de la región Pasco.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna – Externa (IE) es una matriz de portafolio, puesto que se grafica en ella todas las divisiones o productos de la organización, distribuyéndose en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, los cuales son el resultado de los puntajes resultantes de las matrices MEFE y MEFI (ver Figura 22). La representación se da por medio de un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de participación a las ventas de la organización, y por la sección sombreada del círculo que corresponde al porcentaje de participación en las utilidades. Esta distribución ayuda a tener mayor profundidad para identificar y reflejar las complejidades de los negocios de una organización multidivisional, ya que existen diversidad de factores internos y externos que determinar el éxito. Esto permite calificar en tres rangos (alto, medio y bajo) y ya no en solo dos como normalmente se realiza (alto y bajo), logrando una mayor distinción entre las posiciones de las divisiones del portafolio de negocios (D'Alessio, 2008, p. 317).

La distribución de las primera región conformada por las celdas I, II y IV tienen como prescripción crecer y construir con un tipo de estrategias intensivas y de integración, la siguiente región está conformada por las celdas III, V y VII las cuales tienen como prescripción retener y mantener con estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, por último, la tercera región conformada por las celdas VI, VIII y IX tienen como prescripción cosechar o desinvertir utilizando estrategias defensivas (D'Alessio, 2008, p. 318).

La Matriz Interna - Externa muestra el resultado de la región de Pasco ubicándose en el cuadrante VIII cosechar, dado que el puntaje de la matriz EFE (eje Y) resultó 1.51 y el puntaje de la matriz EFI (eje X) resultó 2.35. Según D'Alessio (2008) las estrategias que debe utilizar la región Pasco deben ser defensivas tal que la región pueda minimizar los impactos

de las amenazas externas desarrollando sus fortalezas internas aprovechando sus oportunidades.

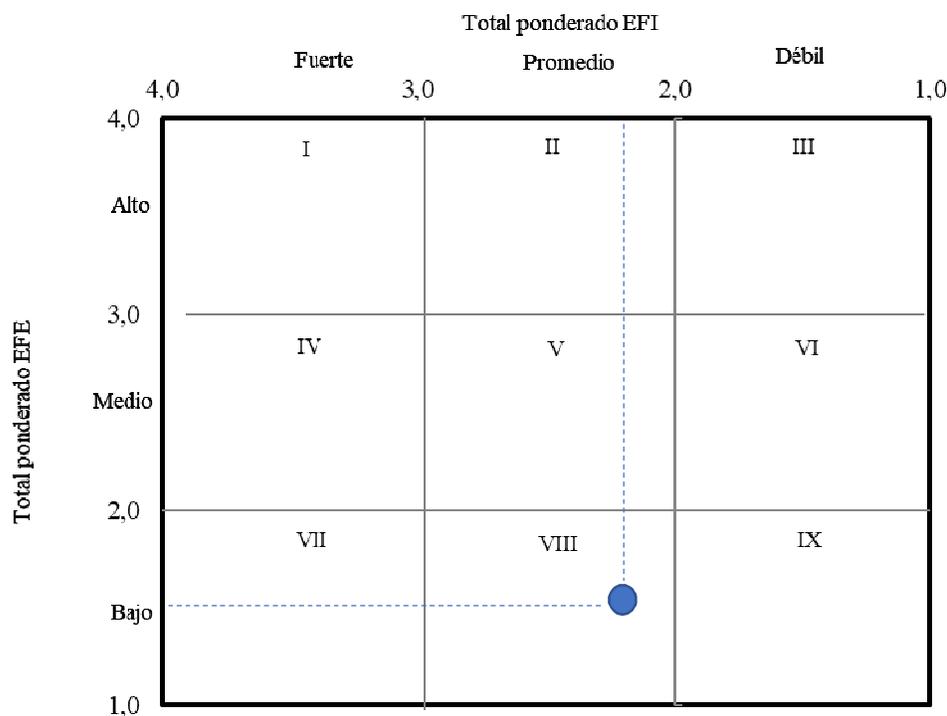


Figura 22. Matriz Interna - Externa de la región Pasco.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

D'Alessio (2008, p. 324) explicó que la matriz Gran Estrategia es una herramienta necesaria para las elecciones de las estrategias necesarias para una organización. Su fundamento se basa en la idea de que la situación de una organización se define por su crecimiento de mercado (rápido o lento) y su posición competitiva (fuerte o débil). Analizando este fundamento se logra ubicar a la organización en uno de los cuatro cuadrantes. El primer cuadrante demuestra una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento, el segundo cuadrante muestra una posición competitiva débil y un mercado de crecimiento rápido, el tercer cuadrante ejemplifica una posición competitiva débil y un mercado lento de crecimiento, y por último, el cuarto cuadrante demuestra una posición competitiva fuerte en un mercado lento de crecimiento.

En la Figura 23 de la matriz Gran Estrategia (GE) se ubica a la región Pasco en el cuadrante II, lo cual significa, según indicó D'Alessio (2008), que se encuentra en una posición competitiva débil, pero con un mercado de crecimiento rápido, por lo cual la región debe concentrar sus fuerzas en desarrollar estrategias que permitan desarrollar mercados, la penetración en los mercados, desarrollo de sus productos, la integración horizontal y el desposeimiento.

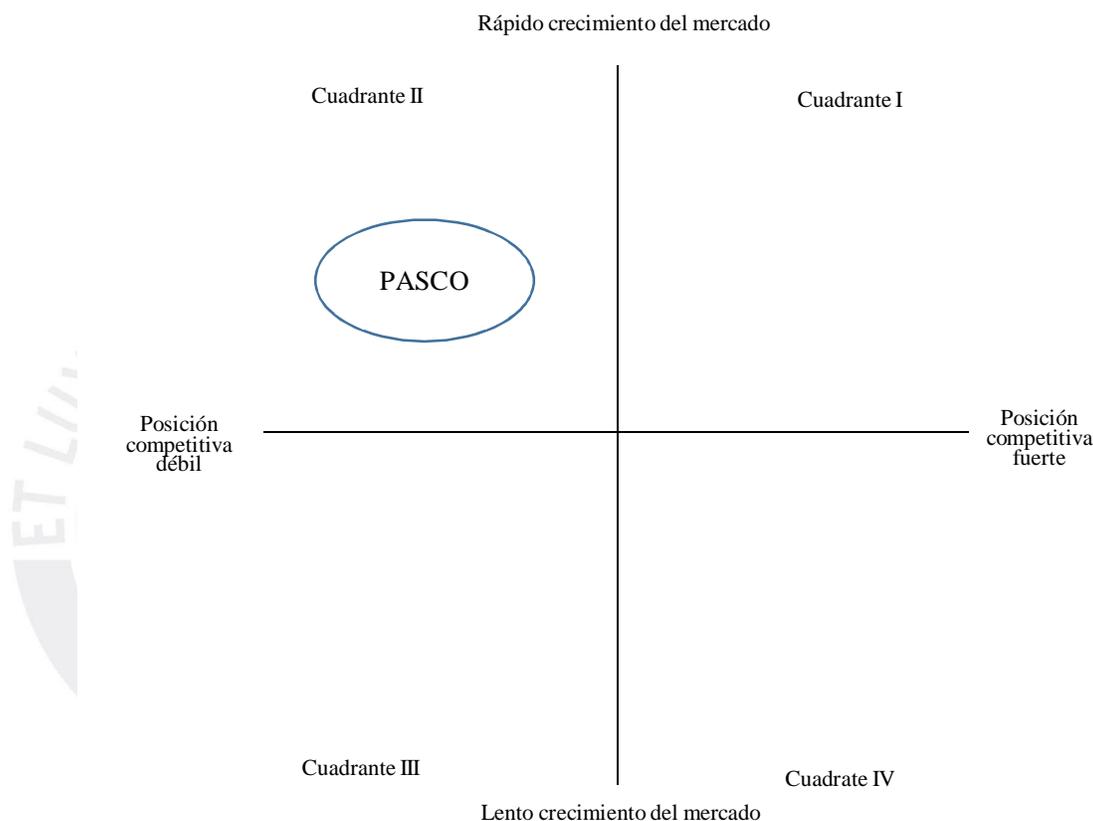


Figura 23. Matriz Grandes Estrategias de la región Pasco.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

D'Alessio (2008, p. 332) indicó que en la Matriz de Decisiones Estratégicas (MDE) se juntan las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, para identificar las estrategias que tienen tres o más repeticiones, las cuales pasaran a ser las estrategias retenidas de la matriz (ver Tabla 57). Las estrategias que no sumen esa cantidad de repeticiones se usaran como

estrategias de contingencia. En el caso de la región Pasco se identificaron 13 estrategias que cuentan con tres o más repeticiones los cuales son: (a) Desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca, (b) promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región, (c) capacitar a los ganaderos de alpaca para la mejora de la fibra de alpaca, (d) realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo, (e) implementar la modalidad de obras por impuestos con empresas mineras para mejorar la infraestructura vial y sanitaria, (f) tecnificar a los productores de café para lograr la certificación orgánica, (g) velar por el cumplimiento de las políticas medioambientales para la conservación de los recursos de la región, (h) fomentar que los productores agrícolas obtengan la certificación de origen para evitar la biopiratería de productos orgánicos, (i) capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías, (j) crear la carrera de hotelería y turismo en la región, (k) incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional, (l) mejorar las infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región, (m) fomentar la cooperación de los productores para el desarrollo sostenido de la agricultura y turismo, (n) ejecución de proyectos de conservación y protección para los potenciales productos de la región, (o) incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería, (p) incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región, (q) establecer alianzas estratégicas con las regiones aledañas para mejorar el turismo y el sector agropecuario, (r) mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región, y (s) mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad al desarrollo de los sectores agropecuario y turístico.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

D'Alessio (2008, p. 341) explicó que la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) es una herramienta que establece el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas, se toma como referencia el grado en que se pueden concretar para alcanzar los objetivos mediante los factores claves de éxito (externos como internos). “La suma de los pesos es igual a dos, y al multiplicarlos por los ponderados puede dar un valor mínimo de dos y uno máximo de ocho, siendo cinco el promedio aceptable” (p. 342). La metodología funciona calificando cada estrategia, este resultado se multiplica por sus pesos correspondientes, para obtener totales ponderados que luego se suman (ver Tabla 58). “En la matriz de la región Pasco las estrategias que obtuvieron un resultado de cinco o más y que fueron retenidas fueron: (a) Desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca, (b) promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región, (c) realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo, (d) implementar la modalidad de obras por impuestos con empresas mineras para mejorar la infraestructura vial y sanitaria, (e) tecnificar a los productores de café para lograr la certificación orgánica, (f) capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías, (g) crear la carrera de hotelería y turismo en la región, (h) incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional, (i) mejorar las infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región, (j) incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería, (k) incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región, (l) mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región, y (m)

mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad a la dimensión de necesidades básicas.

Tabla 57

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Región Pasco

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca F3, F6,O1,O3,O4,O5	X	X	X	X	X	5
2	Promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región F1, F2, F7, O2, O5	X		X	X	X	4
3	Desarrollar la imagen turística de Pasco y Daniel Alcides Carrión como destino turístico histórico y Oxapampa como destino turístico vivencial. F1, F2, F7, O2, O5	X	X				2
4	Capacitar a los ganaderos de alpaca para la mejora de la fibra de alpaca F6,F7, O3, O4	X		X	X	X	4
5	Realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo F1, F2, F7, O2, O5	X	X	X	X	X	5
6	Implementar la modalidad de obras por impuestos con empresas mineras para mejorar la infraestructura vial y sanitaria. F3, F4, F5, O6	X	X	X	X	X	5
7	Tecnificar a los productores de café para lograr la certificación orgánica F3,F7, O1, O3	X	X	X	X	X	5
8	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas para fomentar proyectos de investigación en tecnología agropecuaria (obras por impuestos). F3, F6, F7, A3	X		X			2
9	Velar por el cumplimiento de las políticas medioambientales para la conservación de los recursos de la región. F1, F3, F6, A4, A5	X		X	X	X	4
10	Capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías. F1, F2, F4, F5, F7, A1, A2,A3, A4, A5	X	X	X		X	4
11	Fomentar que los productores agrícolas obtengan la certificación de origen para evitar la biopiratería de productos orgánicos. F3, F7, A6	X	X	X		X	4
12	Crear la carrera de hotelería y turismo en la región. D2, D6, D9, O2, O5	X		X	X	X	4
13	Incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional. D5,O2,O5	X		X	X	X	4
14	Mejorar la infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región. D1, D3, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6	X	X	X	X	X	5
15	Fomentar la cooperación de los productores para el desarrollo sostenido de la agricultura y turismo. D9, O1, O2, O3, O5	X	X	X			3
16	Ejecución de proyectos de conservación y protección para los potenciales productos de la región. D1, D2, D7, O1, O4, O5, O6	X	X	X			3
17	Aumentar el presupuesto para programas de I+D tecnológico destinados a las principales actividades de la región. D1, D2, D7, O1, O4, O5, O6	X	X				2
18	Incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería. D1, D2, D3, O1, O2, O5	X	X	X		X	4
19	Incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región. D1, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6	X	X		X		3
20	Establecer alianzas estratégicas con las regiones aledañas para mejorar el turismo y el sector agropecuario. D2, D6, D9, A1	X	X	X			3
21	Mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región. D1, D4, D8, A4	X	X		X	X	4
22	Mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad a la dimensión de necesidades básicas. D1, D2, D3, D5, D6, D8, D9, A1, A2	X	X	X	X		4
23	Creación de mesas de diálogo para la solución de los conflictos sociales latentes de la región. D4, D8, A3, A4, A5, A6	X		X			2

Tabla 58

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Región Pasco

		FO1	FO2	FO4	FO5	FO6	FO7	FA2	FA3	FA4	DO1	DO2	DO3	DO4	DO5	DO7	DO8	DA1	DA2	DA3																					
	Factores críticos para el éxito	Desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca F3, F6,O1,O3,O4,O5		Promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región F1, F2, F7, O2, O5		Capacitar a los ganaderos de alpaca para la mejora de la fibra de alpaca F6,F7, O3, O4		Realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo F1, F2, F7, O2, O5		Implementar la modalidad de obras por impuestos con empresas mineras para mejorar la infraestructura vial y sanitaria. F3, F4, F5, O6		Tecnificar a los productores de café para lograr la certificación orgánica F3,F7, O1, O3		Velar por el cumplimiento de las políticas medioambientales para la conservación de los recursos de la región. F1, F3, F6, A4, A5		Capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías. F1, F2, F4, F5, F7, A1, A2,A3, A4, A5		Fomentar que los productores agrícolas obtengan la certificación de origen para evitar la biopiratería de productos orgánicos. F3, F7, A6		Crear la carrera de hotelería y turismo en la región. D2, D6, D9, O2, O5		Incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional. D5,O2,O5		Mejorar la infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región. D1, D3, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6		Fomentar la cooperación de los productores para el desarrollo sostenido de la agricultura y turismo. D9, O1, O2, O3, O5		Ejecución de proyectos de conservación y protección para los potenciales productos de la región. D1, D2, D7, O1, O4, O5, O6		Incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería. D1, D2, D3, O1, O2, O5		Incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región. D1, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6		Establecer alianzas estratégicas con las regiones aledañas para mejorar el turismo y el sector agropecuario. D2, D6, D9, A1		Mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región. D1, D4, D8, A4		Mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad a la dimensión de necesidades básicas. D1, D2, D3, D5, D6, D8, D9, A1, A2			
	Peso	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP	P	TP		
Oportunidades		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		
1. Crecimiento Sostenido de la economía peruana.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24		
2. Mayor demanda de café en Europa especialmente en Alemania.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30		
3. Mayor demanda de prendas elaboradas con fibra de alpaca en Europa.	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27		
4. Crecimiento en 7% del flujo turístico receptivo en Perú.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30		
5. Recuperación en 18% del precio del plomo hacia el 2030	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21		
6. 21 Tratados de libre comercio vigentes (Unión Europea, USA y China) y 6 por entrar.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40		
Amenazas																																									
1. Baja inversión por parte del gobierno central en I+D.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16				
2. Baja inversión en infraestructura vial y aeroportuaria para sostener la actividad turística del Perú.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30		
3. Conflictos sociales por causas medioambientales que evitan la ejecución de proyectos mineros.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14				
4. Aparición de plagas como la roya amarilla que afectan el cultivo del café.	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18				
5. Cambio climático extremo o friaje que aumentan la mortalidad de alpacas.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18				
6. Biopiratería a productos peruanos orgánicos	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12		
Fortalezas																																									
1. Regalías derivadas de la actividad minera, 15% del presupuesto de la región.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28				
2. Líder mundial en la producción de Plomo (#4) y Zinc (#3)	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18				
3. Extensas hectáreas para el desarrollo de actividades ganaderas (alpacas)	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18				
4. Clima propicio en Oxapampa para el cultivo de productos de exportación (café)	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24		
5. Pasco tiene atractivos turísticos históricos y naturales, el bosque de piedra de Huayllay y Oxapampa son los más representativos.	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27				
6. El 59% de la población en edad para trabajar se encuentran entre 25 a 59 años	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12		
7. Presencia de fuentes hídricas en la región	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	0.00	2	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00				
Debilidades																																									
1. Falta de capacidad de las autoridades en la ejecución del presupuesto público	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
2. Dependencia de la economía China, principal importador de minerales	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09		
3. Escasa inversión pública y privada en infraestructura vial, 10% de pavimentación (carretera central colapsada)	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14		
4. Escasa coordinación entre el sector público y privado para el desarrollo de obras públicas.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12				
5. Presencia de pasivos mineros apilados en Cerro de Pasco.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10				
6. Escasos profesionales en salud (1,400 hab/médico) en la región.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14				
7. Escasa infraestructura hotelera en Pasco	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06				
8. Falta de promoción turística de atractivos de la región de Oxapampa y Daniel Alcides Carrión.	0.02	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04				
9. Difícil acceso de la población rural a servicios básicos de salud y educación.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10				
10. No existen clúster en sector agrícola y turístico.	0.02																																								

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias resultantes de la matriz CPE se contrastaron con los criterios propuestos por Rumelt de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Para Pasco las trece estrategias cumplen con los cuatro criterios (ver Tabla 59). Si se aprobara una estrategia que no cumpliera con las pruebas, se corre el peligro de entrar en conflicto durante el proceso de implementación en el desempeño de las áreas de la organización. El criterio más importante que debe validarse es el de factibilidad ya que se corre mucho riesgo aceptando estrategias que puedan gastar recursos de manera equivocada (D'Alessio, 2008, p. 354).

Tabla 59

Matriz Rumelt de Pasco

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1 Desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca F3, F6, O1, O3, O4, O5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2 Promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región F1, F2, F7, O2, O5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5 Realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo F1, F2, F7, O2, O5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6 Implementar la modalidad de obras por impuestos con empresas mineras para mejorar la infraestructura vial y sanitaria. F3, F4, F5, O6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7 Tecnicificar a los productores de café para lograr la certificación orgánica F3, F7, O1, O3	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA5 Capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías. F1, F2, F4, F5, F7, A1, A2, A3, A4, A5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1 Crear la carrera de hotelería y turismo en la región. D2, D6, D9, O2, O5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2 Incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional. D5, O2, O5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3 Mejorar la infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región. D1, D3, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO7 Incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería. D1, D2, D3, O1, O2, O5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO8 Incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región. D1, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2 Mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región. D1, D4, D8, A4	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3 Mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad a la dimensión de necesidades básicas. D1, D2, D3, D5, D6, D8, D9, A1, A2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

D'Alessio (2008, p. 360) explicó que la Matriz de Ética (ME) verifica que las estrategias seleccionadas no transgredan ningún aspecto relacionado a los derechos y la justicia (ver Tabla 60).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

D'Alessio (2015, pp. 308-309) indicó que las estrategias retenidas son todas las estrategias que se aceptaron después de pasar por varias matrices filtro, a estas estrategias se les conoce como estrategias primarias. Las estrategias que no fueron aceptadas son tomadas como estrategias de contingencia o también llamadas estrategias secundarias. Estas estrategias de contingencia pueden servir de respaldo por si una de las estrategias retenidas tuviera dificultad en su proceso. En el análisis de la Tabla 61 se muestra que la región Pasco obtuvo 13 estrategias retenidas o primarias y 10 estrategias de contingencia o secundarias.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2015, p. 310) después de identificar cuáles son las estrategias retenidas o primarias a utilizar se debe verificar que se encuentren alineadas a los objetivos de largo plazo (OLP) de la región. Todo este análisis se realiza en la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) la cual muestra la relación existente entre estos. La Tabla 62 pertenece a la MEOLP de la región Pasco.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) “permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente” (D'Alessio, 2015, p. 310). Lograr un buen análisis de esta matriz permitirá una mejor aplicación de las estrategias ya que permite identificar las posibles acciones de los competidores. La Tabla 63 muestra la MEPCS de la región Pasco.

Tabla 60

Matriz de Ética de la Región Pasco

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo			Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
FO1	Desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca F3, F6,O1,O3,O4,O5	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2	Promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región F1, F2, F7, O2, O5	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO5	Realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo F1, F2, F7, O2, O5	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO6	Implementar la modalidad de obras por impuestos con empresas mineras para mejorar la infraestructura vial y sanitaria. F3, F4, F5, O6	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO7	Tecnificar a los productores de café para lograr la certificación orgánica F3,F7, O1, O3	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA5	Capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías. F1, F2, F4, F5, F7, A1, A2,A3, A4, A5	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO1	Crear la carrera de hotelería y turismo en la región. D2, D6, D9, O2, O5	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO2	Incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional. D5,O2,O5	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO3	Mejorar la infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región. D1, D3, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO7	Incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería. D1, D2, D3, O1, O2, O5	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO8	Incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región. D1, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA2	Mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región. D1, D4, D8, A4	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA3	Mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad a la dimensión de necesidades básicas. D1, D2, D3, D5, D6, D8, D9, A1, A2	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tabla 61

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
1	Desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca F3, F6,O1,O3,O4,O5
2	Promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región F1, F2, F7, O2, O5
3	Realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo F1, F2, F7, O2, O5
4	Implementar la modalidad de obras por impuestos con empresas mineras para mejorar la infraestructura vial y sanitaria. F3, F4, F5, O6
5	Tecnificar a los productores de café para lograr la certificación orgánica F3,F7, O1, O3
6	Capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías. F1, F2, F4, F5, F7, A1, A2,A3, A4, A5
7	Crear la carrera de hotelería y turismo en la región. D2, D6, D9, O2, O5
8	Incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional. D5,O2,O5
9	Mejorar la infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región. D1, D3, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6
10	Incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería. D1, D2, D3, O1, O2, O5
11	Incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región. D1, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6
12	Mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región. D1, D4, D8, A4
13	Mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad a la dimensión de necesidades básicas. D1, D2, D3, D5, D6, D8, D9, A1, A2
Estrategias de contingencia	
1	Desarrollar la imagen turística de Pasco y Daniel Alcides Carrión como destino turístico histórico y Oxapampa como destino turístico vivencial. F5, F6, F7, O1, O4
2	Capacitar a los ganaderos de alpaca para la mejora de la fibra de alpaca F3,F6, O3, O6
3	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas para fomentar proyectos de investigación en tecnología agropecuaria (obras por impuestos). F3, F4, F6, A1
4	Velar por el cumplimiento de las políticas medioambientales para la conservación de los recursos de la región. F3, F4, F7, A3, A5
5	Fomentar que los productores agrícolas obtengan la certificación de origen para evitar la biopiratería de productos orgánicos. F4, F6, A6
6	Fomentar la cooperación de los productores para el desarrollo sostenido de la agricultura y turismo. D8, O1,O2,O4,O6
7	Ejecución de proyectos de conservación y protección para los potenciales productos de la región. D1, D2, D9, O1, O2, O3, O5
8	Aumentar el presupuesto para programas de I+D tecnológico destinados a las principales actividades de la región. D1, D2, D9, O1, O2, O3, O5
9	Establecer alianzas estratégicas con las regiones aledañas para mejorar el turismo y el sector agropecuario. D2, D7, D8, A2
10	Creación de mesas de diálogo para la solución de los conflictos sociales latentes de la región. D4, D5, A1, A3, A5, A6

Tabla 62

Matriz de Estrategias Retenidas Versus Objetivos de Largo Plazo

Estrategias Retenidas	El 2027 Pasco estará un nivel de progreso social medio bajo. El 2017 se ubicó en un nivel bajo (CENTRUM, 2017).	El 2027 el turismo generará S/ 150'000,000 anuales. El 2016 generó S/ 56'466,000 (INEI, 2016a).	El 2027 la fibra de alpaca generará S/ 21'000,000 anuales. El 2016 generó USD 4'100,000 (Ushcushawa, 2017).	En el 2027 la industria del café orgánico generará exportaciones de USD 15'100,000. En el 2017 generó USD 6'500,000 (Sitcex, 2017).
1 Desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca F3, F6,O1,O3,O4,O5	X		X	X
2 Promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región F1, F2, F7, O2, O5	X	X		
3 Realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo F1, F2, F7, O2, O5	X	X		
4 Implementar la modalidad de obras por impuestos con empresas mineras para mejorar la infraestructura vial y sanitaria. F3, F4, F5, O6	X	X		
5 Tecnicificar a los productores de café para lograr la certificación orgánica F3,F7, O1, O3	X			X
6 Capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías. F1, F2, F4, F5, F7, A1, A2,A3, A4, A5	X			X
7 Crear la carrera de hotelería y turismo en la región. D2, D6, D9, O2, O5	X	X		
8 Incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional. D5,O2,O5	X			
9 Mejorar la infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región. D1, D3, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6	X	X	X	X
10 Incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería. D1, D2, D3, O1, O2, O5	X	X	X	X
11 Incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región. D1, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6	X	X	X	X
12 Mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región. D1, D4, D8, A4	X	X		
13 Mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad a la dimensión de necesidades básicas. D1, D2, D3, D5, D6, D8, D9, A1, A2	X	X	X	X

Tabla 63

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
		Ancash	Cajamarca	Junín	Puno
1	Desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca F3, F6,O1,O3,O4,O5	Bajo	Bajo	Medio	Medio
2	Promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región F1, F2, F7, O2, O5	Medio	Alto	Medio	Medio
3	Realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo F1, F2, F7, O2, O5	Medio	Alto	Medio	Medio
4	Implementar la modalidad de obras por impuestos con empresas mineras para mejorar la infraestructura vial y sanitaria. F3, F4, F5, O6	Alto	Alto	Alto	Medio
5	Tecnificar a los productores de café para lograr la certificación orgánica F3,F7, O1, O3	Medio	Medio	Alto	Bajo
6	Capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías. F1, F2, F4, F5, F7, A1, A2,A3, A4, A5	Medio	Alto	Medio	Medio
7	Crear la carrera de hotelería y turismo en la región. D2, D6, D9, O2, O5	Medio	Medio	Alto	Medio
8	Incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional. D5,O2,O5	Medio	Medio	Medio	Medio
9	Mejorar la infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región. D1, D3, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6	Alto	Alto	Alto	Alto
10	Incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería. D1, D2, D3, O1, O2, O5	Medio	Medio	Medio	Medio
11	Incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región. D1, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6	Medio	Medio	Medio	Medio
12	Mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región. D1, D4, D8, A4	Medio	Medio	Medio	Bajo
13	Mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad a la dimensión de necesidades básicas. D1, D2, D3, D5, D6, D8, D9, A1, A2	Medio	Medio	Medio	Medio

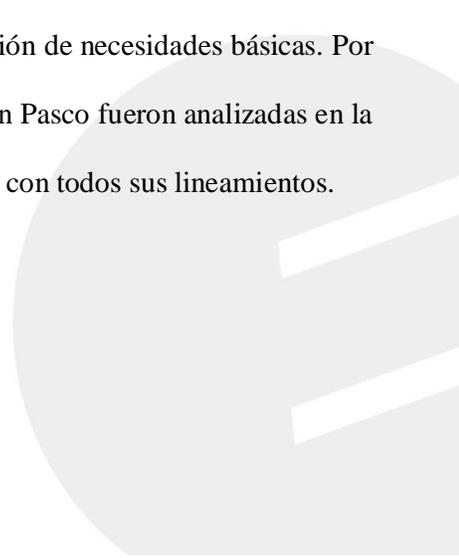
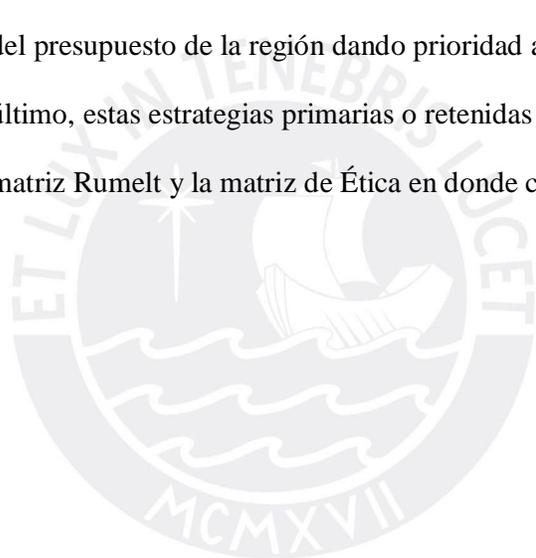
6.13. Conclusiones

En este capítulo se desarrolló la fase dos y tres del proceso estratégico de D'Alessio (2015). La primera fase se realizó en los capítulos anteriores y sirvieron de insumos para realizar los análisis respectivos de este capítulo. La fase dos llamada por D'Alessio (2015) de emparejamiento, está conformada por la matriz FODA donde se identificaron 24 estrategias

en los cuatro cuadrantes para Pasco, la matriz PEYEA donde se encontró que la región Pasco ubica su vector ($X = -1.33$, $Y = 0.14$) en la cuadrante posición conservadora, lo cual evidencia que la región posee un mercado de crecimiento lento y una deficiente competitividad de sus productos, la matriz BCG muestra como resultado que la región se ubica en el cuadrante I (signo de interrogación) puesto que actualmente Pasco tiene una baja participación relativa del mercado, pero compite en una industria de alto crecimiento (participación en el PBI nacional) debiendo decidir si se fortalece con estrategias intensivas o desinvierte, la matriz IE muestra la región en la ubicación cuadrante VIII (cosechar), donde la región debe utilizar estrategias defensivas tal que la región pueda minimizar los impactos de las amenazas externas desarrollando sus fortalezas internas aprovechando sus oportunidades, y la matriz GE ubica a Pasco en el cuadrante II, lo cual significa según D'Alessio (2008) que se encuentra en una posición competitiva débil, pero con un mercado de crecimiento rápido, por lo cual debe centrar sus fuerzas en desplegar estrategias que admitan desarrollar mercados, la penetración en los mercados, desarrollo de sus productos, la integración horizontal y el desposeimiento.

La fase tres o como D'Alessio (2015) lo conoce como de salida, cuenta con tres matrices los cuales son la matriz DE donde de un total de 23 estrategias se retuvieron solo 19 por haber conseguido un puntaje de repetición mayor o igual a tres, luego estas estrategias retenidas se analizaron en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), donde de las 19 estrategias que quedaron solo se aceptaron 13 por haber obtenido un ponderado mayor o igual a cinco donde las estrategias retenidas que quedaron son las siguientes: (a) Desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca, (b) promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región, (c) realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo, (d) implementar la modalidad de obras por impuestos con empresas mineras para mejorar la infraestructura vial y sanitaria, (e)

tecnificar a los productores de café para lograr la certificación orgánica, (f) capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías, (g) crear la carrera de hotelería y turismo en la región, (h) incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional, (i) mejorar las infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región, (j) incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería, (k) incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región, (l) mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región, y (m) mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad a la dimensión de necesidades básicas. Por último, estas estrategias primarias o retenidas de la región Pasco fueron analizadas en la matriz Rumelt y la matriz de Ética en donde cumpliendo con todos sus lineamientos.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Objetivo de largo plazo OLP 1. El 2027 Pasco estará un nivel de progreso social medio bajo. El 2017 se ubicó en un nivel bajo (CENTRUM, 2017). Se logrará alcanzar esta meta tomando como referencia la dimensión de necesidades básicas humanas (nutrición y cuidados médicos, agua y saneamiento) del índice de progreso social regional nacional, el cual cubre las necesidades mínimas para que una persona pueda vivir.

Objetivo de corto plazo OCP 1.1. Al 2019, se disminuirá el nivel de Desnutrición Infantil (niños menores de 5 años) a 13.5%. En el 2016 fue de 24.8% (siendo el promedio nacional 13.1%) (INEI, 2016a) y mejorará a razón de 3.8% anual. Se consideró una tasa de reducción del 3.8% anual para cumplir la meta que tiene estimado en su agenda el Gobierno Regional de Pasco en su plan al 2021. Se logrará con el incremento de nuevos centros de salud en las provincias y distritos de la región, a fin de realizar campañas preventivas sobre la nutrición y ayuda social a los niños especialmente de las zonas rurales. El Gobierno regional utilizará parte de su presupuesto destinado a Salud (S/ 95 720,393) (MEF, 2018), para apoyar a la desnutrición crónica de la región con estas campañas. El presupuesto necesitado es de S/ 12 206,202 cifra tomada en referencia con el presupuesto del proyecto del Gobierno Regional para la implementación de familias saludables para reducir la anemia (Congreso de la Republica, 2017).

Objetivo de corto plazo OCP 1.2. Al 2019, se disminuirá el nivel de Anemia en la región a 50%. En el 2016 fue de 60.6% (siendo el promedio nacional 43.6%) (Congreso de la República del Perú, 2017) y mejorará a razón de 1.4% anual. Se logrará bajo la ejecución de un enfoque de seguridad alimenticia en las familias de Pasco de las zonas urbanas (68% de la población de Pasco en el año 2016) (INEI, 2016a). El Gobierno regional utilizará parte de su presupuesto destinado a Salud (S/ 95 720,393) (MEF, 2018), para apoyar a la mejora de este

indicador con esta implementación a nivel familiar. El presupuesto necesitado es de S/ 12'206,202 cifra tomada en referencia con el presupuesto del proyecto del Gobierno Regional para la implementación de familias saludables para reducir la anemia (Congreso de la Republica, 2017).

Objetivo de corto plazo OCP 1.3. Al 2020, Pasco se ubicará en un nivel medio bajo del índice de progreso social por una mejora en el componente Agua y Saneamiento. El 2017 ocupó el último lugar de este componente (CENTRUM, 2017). La región presenta poca infraestructura para brindar agua potable y saneamiento. El proveedor del servicio de agua y desagüe es Emapa Pasco S.A. quien al cierre del 2016 reconoció 11,639 conexiones de agua potable y alcantarillado, donde en agua potable solo estuvieron activas 9,953 conexiones (Sunass, 2013). Se mejorará en el acceso al agua potable gracias a la participación del gobierno regional utilizando recursos propios terminando el proyecto Agua para Pasco que actualmente se encuentra de para. Este proyecto permitiría que el agua potable llegue desde la laguna Acucocha pasando la tubería por las comunidades de Raccracancha, San Pedro de Racco y Quiulacocha (Gobierno Regional de Pasco, 2015). La interconexión y alcantarillado tendrá un costo de S/ 19'000,000 el cual se presupuestó en el año 2017 por el Gobierno Regional de Pasco (Congreso de la Republica, 2017). El importe necesitado será tomado del presupuesto que le corresponde a Saneamiento para el año 2018 (S/ 28'429,771) (MEF, 2018).

Objetivo de corto plazo OCP 1.4. Al 2021, Pasco se afianzará en un nivel medio bajo del índice de progreso social por una segunda mejora en el componente Agua y Saneamiento. Se logrará esto con la creación de plantas de tratamiento en la región luego de la ejecución de la interconexión y alcantarillado del proyecto “Agua para Pasco” desde la laguna Acucocha. Este proyecto de plantas de tratamiento de aguas residuales tendrá un costo de S/ 17'676,274 el cual se presupuestó en el año 2017 por el Gobierno Regional de Pasco (Congreso de la

Republica, 2017). Este importe se obtendrá del presupuesto que le corresponde a Saneamiento para el año 2018 (S/ 28'429,771) (MEF, 2018) y de obras por impuesto de las principales mineras. Gracias a este proyecto el servicio de agua potable será sostenido en el tiempo.

Objetivo de corto plazo OCP 1.5. Al 2024, se disminuirá el nivel de Anemia en la región a 43%. En el 2016 fue del 60.6% (siendo el promedio nacional 43.6%) (Congreso de la República del Perú, 2017) y mejorará a razón de 1.4% anual. Se logrará bajo la continuidad de la ejecución de un enfoque de seguridad alimenticia en las familias de Pasco de las zonas rurales (32% de la población de Pasco en el año 2016) (INEI, 2016a). El Gobierno regional utilizará parte de su presupuesto destinado a Salud (S/ 95'720,393) (MEF, 2018), para apoyar a la mejora de este indicador con esta implementación a nivel familiar. El presupuesto necesitado es de S/ 12'206,202 cifra tomada en referencia con el presupuesto del proyecto del Gobierno Regional para la implementación de familias saludables para reducir la anemia (Congreso de la Republica, 2017).

Objetivo de corto plazo OCP 1.6. Al 2027, Pasco se ubicará en un nivel medio bajo del índice de progreso social por mejoras en el componente Agua y Saneamiento. Se logrará esto mejorando el alcantarillado y ampliando los sistemas de abastecimiento de agua potable en Oxapampa. Este importe se obtendrá del presupuesto que le corresponde a Saneamiento para el año 2018 (S/ 28'429,771) (MEF, 2018) y de obras por impuesto de las principales mineras. Este proyecto tendrá un costo de S/ 31'000,000 el cual se presupuestó en el año 2017 por el Gobierno Regional de Pasco (Congreso de la Republica, 2017). Gracias a este proyecto el servicio de agua potable será sostenido en el tiempo.

Objetivo de largo plazo OLP 2. El 2027 el turismo generará S/ 150'000,000 anuales. El 2016 generó S/ 56'466,000 (INEI, 2016a). Esto se logrará mediante la inversión en infraestructura y campañas de marketing para promocionar los atractivos naturales,

actividades folclóricas y lugares históricos de la región. Pasco utilizará el presupuesto del gobierno regional asignado al turismo (S/ 495,036 en el 2018) para repotenciar las zonas turísticas más importantes de Pasco, para aprovechar la existencia de la ruta Lima-Canta-Huayllay-Pasco, integrándose con Oxapampa mediante la vía transversal que empieza entre los distritos de Ninacaca y Huachon. Esto permitirá que los visitantes lleguen a las principales zonas turísticas de Pasco sin pasar por otras regiones como se realizaba años atrás. La proyección de crecimiento del turismo en Pasco es del 3.95% anual hasta el 2019 según el Observatorio Turístico del Perú (OTP, 2016); sin embargo, se cree que seguirá creciendo a ese ritmo sostenidamente hasta el 2027 (Ver Apéndice G).

Objetivo de corto plazo OCP 2.1. En el 2019, en convenio con Senati y la Universidad Nacional Alcides Carrión, se creará la carrera técnica en hotelería y turismo (dos años de duración) con la finalidad de contar con 120 personas capacitadas por año a partir del 2020. El gobierno regional, subvencionará parte de los gastos del instituto para que sea accesible al ciudadano. El monto mensual asignado a esta actividad ascendería a S/. 95,000 anuales y serán financiados con los beneficios del canon. Actualmente no existe oferta de estudios en turismo en la región.

Objetivo de corto plazo OCP 2.2. En el 2020 se asfaltará la carretera Pasco - Oxapampa, con la finalidad de unir los atractivos naturales de la sierra y selva, esto reducirá el tiempo de viaje del turista de seis horas a dos horas y media, incrementado el flujo de turistas en un 22% respecto al 2017. Este proyecto se financiará con el presupuesto regional destinado a infraestructura proporcionado por el Ministerio de Transporte, el costo de la obra ascenderá a S/ 78'000,000 (Congreso de la República del Perú, 2017). La carretera Pasco – Oxapampa aún está en proyecto (Ceplan, 2012).

Objetivo de corto plazo OCP 2.3. En el 2022, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo habrá captado la inversión privada de 12 hoteles (mayores a tres estrellas)

incrementando los ingresos de la región a S/ 85'000,000, mediante el apoyo y soporte en trámites administrativos para su instalación en la región. Actualmente no existen oferta hotelera de cuatro y cinco estrellas (CENTRUM, 2016).

Objetivo de corto plazo OCP 2.4. Desde el 2019 se promocionarán anualmente los atractivos de la región a través de publicidad televisiva y redes sociales. La información en internet será traducida en varios idiomas para captar la demanda internacional. Se destinará S/ 564,000 al año para publicidad televisiva previos a días feriados y festividades. Se busca incrementar el flujo de turistas en 10% anual. Este presupuesto será financiado por el Mincetur y la empresa privada (minería). Actualmente no existe una propuesta similar.

Objetivo de corto plazo OCP 2.5. Hacia el 2024 se mejorará la infraestructura del aeropuerto de con la finalidad de que reciba vuelos comerciales desde Lima, conectando a 70,000 turistas anualmente directamente con Oxapampa. Se destinará un presupuesto de S/ 150'000,000 para la construcción del aeropuerto (Congreso de la República del Perú, 2017). Actualmente los aeropuertos de la región no están habilitados para vuelos comerciales (Ceplan, 2012).

Objetivo de largo plazo OLP 3. El 2027 la fibra de alpaca generará S/ 21'000,000 anuales. El 2016 generó S/4'100,000 (Ushcushawa, 2017). Se logrará mediante la asociación de los ganaderos alto-andinos y la crianza tecnificada de alpacas en los distritos de Pasco y Daniel Alcides Carrión, financiado por el sector público y privado (Ver Apéndice F).

Objetivo de corto plazo OCP 3.1. Al finalizar el 2019, se integrará al 90% de los ganaderos de alpaca conformados por 3,700 familias, a la Sociedad Peruana de Criadores de Alpaca de Pasco, esta asociación tendrá el soporte del Gobierno Regional y el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). Con la finalidad de centralizar la oferta de fibra de alpaca para conseguir mejores precios. Actualmente existen esfuerzos aislados de venta de fibra que son aprovechados por los intermediarios Agrobanco (2013).

Objetivo de corto plazo OCP 3.2. Hacia el 2020 el precio de kilo de fibra de alpaca será de S/ 16.25. El precio en el 2017 fue de S/12.5 (Minagri, 2016) y crecerá en 14% anual. Se habrá invertido S/ 5'900,000 (SNIP, 2018) solicitados al programa Sierra Exportadora del Minagri para el mejoramiento genético de la alpaca y capacitación zootécnica para los criadores de alpacas de las provincias de Santa Ana de Tusi, Huayllay, Simón Bolívar y Vicco con la finalidad de mejorar la calidad (finura) y cantidad de fibra por animal (10% adicional) con la finalidad de conseguir mejores precios de mercado. El precio actual es 26% respecto al promedio nacional (Minagri, 2016).

Objetivo de corto plazo OCP 3.3. En el 2021 se ejecutará el plan anual de prevención y cuidado de la población de alpacas que cubrirá el 60% de la población y crecerá 5% anual hasta el 2027. Tiene como finalidad distribuir medicinas y forraje en épocas de friaje y heladas. El presupuesto anual de esta propuesta asciende a S/ 4'600,000 (Soluciones Prácticas, 2012), este fondo será solicitado al Minagri. El plan actual no considera el cuidado del ganado en Pasco. (PCM, 2018).

Objetivo de corto plazo OCP 3.4. En el 2023 se construirán tres centros de acopio, selección y distribución de fibra con una capacidad de 500 toneladas anuales por un importe de S/ 6'850,000 financiados por la empresa privada (minería). Estos centros tienen como finalidad agregar valor a la fibra acopiada mediante la selección, limpieza y empaquetado para su posterior comercialización. Actualmente no se cuenta con infraestructura similar en la región.

Objetivo de corto plazo OCP 3.5. Al 2025 la asociación de ganaderos abastecerá a las principales empresas textiles locales, destinando el 70% de la producción regional a este rubro consiguiendo ingresos por S/ 5'300,000. Agregando valor al insumo en los centros de acopio y evitando la intermediación de comercializadores. Estos programas aún no se aplican en la región (Sierra y Selva Exportadora, 2017).

Objetivo de largo plazo OLP 4. En el 2027 la industria del café orgánico generará exportaciones de USD 15'100,000. En el 2017 generó USD 6'500,000 (Siicex, 2017). Se logrará mediante la tecnificación y asociación de los productores mejorando la cadena de valor del café orgánico, lo cual permitirá mejorar la productividad hasta el 2027 a razón de 2.5% anual, así como el uso de tierras a razón de 1.1% anual. Adicionalmente a través de campañas de marketing internacional y la participación en ferias internacionales se promocionará el café, lo cual permitirá aumentar las exportaciones en 2% anualmente hasta el 2024 donde se realizarán campañas en Estados Unidos y Alemania creciendo a 2.2% anualmente hasta el 2027 (Ver Anexo D). En el 2017 la demanda de café entre Estados Unidos y Alemania que son los países que más importan este producto bordeó los USD 9,800 millones (TRADE MAP, 2018). El gasto aproximado para alcanzar este objetivo es USD 8'000,000 lo cual será tomado del presupuesto regional así como de la inversión privada.

Objetivo de corto plazo OCP 4.1. Desde el 2021 por lo menos tres empresas de la región participaran anualmente en la feria Global Specialty Coffee Expo (USA). Esto se logrará asociando el café de producido en Pasco con la marca Perú, así como el apoyo de Mincetur y parte del recurso del canon. En el 2016 participaron dos empresa de la región de Pasco (Chumpen, 2016). Es importante la participación en ferias para poder promocionar los productos, pero es necesario cumplir con requisitos para asistir a las ferias como tener más de dos años de constitución empresarial, no tener deudas con Promperú o SUNAT, tener experiencia en exportación, tener habilitación sanitaria y poseer el certificado orgánico vigente (Promperú, n.d.). El costo de participación asciende aproximadamente a \$ 3,000 por los cinco días del evento (SCA2019, n.d.) adicionalmente los gastos del personal que serían aproximadamente \$8,000 por persona. El gasto aproximado para alcanzar el objetivo es de USD 1'851,200 lo cual será asumido por la empresa privada y parte del presupuesto regional. Otras ferias a las cuales se deben de apuntar son Coteca (Hamburgo) y Biofach (Nuremberg).

Objetivo de corto plazo OCP 4.2. Al 2023 asociar al 75% de los productores de café bajo una cooperativa de productores de café de la región, con la finalidad de conseguir mejores precios de mercado y lograr eficiencias en la cadena productiva de café. En el 2017 no se tiene una cifra exacta de la cantidad de productores de café en Pasco, pero a nivel nacional se estima que solo el 25% de los productores están dentro de una cooperación (Diaz &Willems, 2017). Se usará parte del presupuesto asignado al sector agropecuario el cual es S/ 9'417,738 y la cantidad de productores asociados crecerá a razón de 15% anual. El costo aproximado para este objetivo es de USD 670,123.

Objetivo de corto plazo OCP 4.3. Al 2023 el 60% de los productores de café deben de haber recibido asistencia técnica y capacitación que les permita aplicar nuevas tecnologías a su cadena de valor y afrontar los efectos del cambio climático asegurando la calidad del café. La cobertura crecerá 12% anual hasta el 2027. En promedio en los últimos 10 años la productividad fue de 830 ha/kg y se espera mejorar la productividad a razón de 2.5% anual hasta el 2027 (Ver Apéndice E). Actualmente no se tiene una cifra exacta de la cantidad de productores que han recibido capacitación, pero en mayo del 2018 se aprobó el proyecto de Asistencia Técnica para la Producción de Cafés Especiales en la Provincia de Oxapampa el cual permitirá la capacitación de 939 productores los cuales están asociados en 29 organizaciones de la región, cuyo costo asciende a S/ 333,000. Es importante que los productores formen parte de un grupo asociado para poder recibir mayores beneficios. Para mejorar la productividad de la cadena de valor del café así como su calidad se tomarán recursos asignados del presupuesto del sector agropecuario así como inversión privada, siendo el gasto aproximado de USD 1'408,668.

Objetivo de corto plazo OCP 4.4. En el 2024 se desarrollarán campañas de marketing digital en el mercado alemán para aumentar la cuota de mercado de aproximadamente USD 3'000,000 a USD 4'000,000 y al 2026 desarrollar campañas de marketing en el mercado

estadounidense para aumentar la cuota de mercado de aproximadamente USD 800,000 a USD 1'200,000 (SUNAT, 2018b). Para determinar la cuota de mercado se tomó como base las exportaciones de Cooperativa Agroindustrial Villa Rica Golden Coffee Ltda. y Negociaciones Agroindustrial Arevalo S.A, empresas que figuran en SIICEX como exportadoras de café (ver Apéndice D). Esto se logrará mediante el apoyo de Mincetur, parte del presupuesto de agricultura y la inversión privada. El costo aproximado es de USD 390,000. Se espera aumentar en 2.2% las exportaciones desde el 2024 hasta el 2027 (ver Apéndice E).

Objetivo de corto plazo OCP 4.5. Al 2027 alcanzar una producción de 12,000 t de café. Esto se logrará mediante la tecnificación y mejoramiento del rendimiento de los cafetales (2.5% anual), así como el uso de tierras disponibles para la siembra de café (1.1% anual) (ver Apéndice E). En el 2017 la producción fue de 11,670 t (BCRP, 2018). Se usará parte del presupuesto asignado al sector agropecuario así como inversión privada. Se contará con el apoyo del Minagri en el marco del Plan Nacional de Acción Del Café Peruano (Minagri, 2017) y del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) para mejorar la tecnología. El costo aproximado para este objetivo es de USD 3'900,000.00

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivo de corto plazo OCP 1.1. Al 2019, se disminuirá el nivel de Desnutrición Infantil (niños menores de 5 años) a 13.5%. En el 2016 fue de 24.8% (siendo el promedio nacional 13.1%) (INEI, 2016a) y mejorará a razón de 3.8% anual. Se consideró una tasa de reducción del 3.8% anual para cumplir la meta que tiene estimado en su agenda el Gobierno Regional de Pasco en su plan al 2021. Se logrará con el incremento de nuevos centros de salud en las provincias y distritos de la región, a fin de realizar campañas preventivas sobre la nutrición y ayuda social a los niños especialmente de las zonas rurales. El Gobierno regional utilizará parte de su presupuesto destinado a Salud (S/ 95'720,393) (MEF, 2018), para apoyar

a la desnutrición crónica de la región con estas campañas. El presupuesto necesitado es de S/ 12'206,202 cifra tomada en referencia con el presupuesto del proyecto del Gobierno Regional para la implementación de familias saludables para reducir la anemia (Congreso de la Republica, 2017).

Objetivo de corto plazo OCP 1.2. Al 2019, se disminuirá el nivel de Anemia en la región a 50%. En el 2016 fue de 60.6% (siendo el promedio nacional 43.6%) (Congreso de la República del Perú, 2017) y mejorará a razón de 1.4% anual. Se logrará bajo la ejecución de un enfoque de seguridad alimenticia en las familias de Pasco de las zonas urbanas (68% de la población de Pasco en el año 2016) (INEI, 2016a). El Gobierno regional utilizará parte de su presupuesto destinado a Salud (S/ 95'720,393) (MEF, 2018), para apoyar a la mejora de este indicador con esta implementación a nivel familiar. El presupuesto necesitado es de S/ 12'206,202 cifra tomada en referencia con el presupuesto del proyecto del Gobierno Regional para la implementación de familias saludables para reducir la anemia (Congreso de la Republica, 2017).

Objetivo de corto plazo OCP 1.3. Al 2020, Pasco se ubicará en un nivel medio bajo del índice de progreso social por una mejora en el componente Agua y Saneamiento. El 2017 ocupó el último lugar de este componente (CENTRUM, 2017). La región presenta poca infraestructura para brindar agua potable y saneamiento. El proveedor del servicio de agua y desagüe es Emapa Pasco S.A. quien al cierre del 2016 reconoció 11,639 conexiones de agua potable y alcantarillado, donde en agua potable solo estuvieron activas 9,953 conexiones (Sunass, 2013). Se mejorará en el acceso al agua potable gracias a la participación del gobierno regional utilizando recursos propios terminando el proyecto Agua para Pasco que actualmente se encuentra de para. Este proyecto permitiría que el agua potable llegue desde la laguna Acucocha pasando la tubería por las comunidades de Raccracancha, San Pedro de Racco y Quiulacocha (Gobierno Regional de Pasco, 2015). La interconexión y alcantarillado

tendrá un costo de S/ 19'000,000 el cual se presupuestó en el año 2017 por el Gobierno Regional de Pasco (Congreso de la Republica, 2017). El importe necesitado será tomado del presupuesto que le corresponde a Saneamiento para el año 2018 (S/ 28'429,771) (MEF, 2018).

Objetivo de corto plazo OCP 1.4. Al 2021, Pasco se afianzará en un nivel medio bajo del índice de progreso social por una segunda mejora en el componente Agua y Saneamiento. Se logrará esto con la creación de plantas de tratamiento en la región luego de la ejecución de la interconexión y alcantarillado del proyecto “Agua para Pasco” desde la laguna Acucocha. Este proyecto de plantas de tratamiento de aguas residuales tendrá un costo de S/ 17'676,274 el cual se presupuestó en el año 2017 por el Gobierno Regional de Pasco (Congreso de la Republica, 2017). Este importe se obtendrá del presupuesto que le corresponde a Saneamiento para el año 2018 (S/ 28'429,771) (MEF, 2018) y de obras por impuesto de las principales mineras. Gracias a este proyecto el servicio de agua potable será sostenido en el tiempo.

Objetivo de corto plazo OCP 1.5. Al 2024, se disminuirá el nivel de Anemia en la región a 43%. En el 2016 fue del 60.6% (siendo el promedio nacional 43.6%) (Congreso de la República del Perú, 2017) y mejorará a razón de 1.4% anual. Se logrará bajo la continuidad de la ejecución de un enfoque de seguridad alimenticia en las familias de Pasco de las zonas rurales (32% de la población de Pasco en el año 2016) (INEI, 2016a). El Gobierno regional utilizará parte de su presupuesto destinado a Salud (S/ 95'720,393) (MEF, 2018), para apoyar a la mejora de este indicador con esta implementación a nivel familiar. El presupuesto necesitado es de S/ 12'206,202 cifra tomada en referencia con el presupuesto del proyecto del Gobierno Regional para la implementación de familias saludables para reducir la anemia (Congreso de la Republica, 2017).

Objetivo de corto plazo OCP 1.6. Al 2027, Pasco se ubicará en un nivel medio bajo del índice de progreso social por mejoras en el componente Agua y Saneamiento. Se logrará esto mejorando el alcantarillado y ampliando los sistemas de abastecimiento de agua potable en Oxapampa. Este importe se obtendrá del presupuesto que le corresponde a Saneamiento para el año 2018 (S/ 28'429,771) (MEF, 2018) y de obras por impuesto de las principales mineras. Este proyecto tendrá un costo de S/ 31'000,000 el cual se presupuestó en el año 2017 por el Gobierno Regional de Pasco (Congreso de la Republica, 2017). Gracias a este proyecto el servicio de agua potable será sostenido en el tiempo.

Los recursos asignados para los objetivos de corto plazo del 1.1 al 1.6 son:

1. Asignación de fondos del gobierno regional para la construcción de infraestructura necesaria para agua y saneamiento, así como para centros de salud.
2. Personal capacitado en ayuda social para aprovechar los programas realizados por el gobierno central.
3. Recursos asignados por el plan nacional para la reducción de la anemia 2017 - 2021.
4. Inversión pública-privada para la conexión de las capitales de distrito de la región de Pasco a la red dorsal de banda ancha.

Objetivo de corto plazo OCP 2.1. En el 2019, en convenio con Senati y la Universidad Nacional Alcides Carrión, se creará la carrera técnica en hotelería y turismo (dos años de duración) con la finalidad de contar con 120 personas capacitadas por año a partir del 2020. El gobierno regional, subvencionará parte de los gastos del instituto para que sea accesible al ciudadano. El monto mensual asignado a esta actividad ascendería a S/. 95,000 anuales y serán financiados con los beneficios del canon. Actualmente no existe oferta de estudios en turismo en la región.

Objetivo de corto plazo OCP 2.2. En el 2020 se asfaltarán la carretera Pasco - Oxapampa, con la finalidad de unir los atractivos naturales de la sierra y selva, esto reducirá el tiempo de viaje del turista de seis horas a dos horas y media, incrementado el flujo de turistas en un 22% respecto al 2017. Este proyecto se financiará con el presupuesto regional destinado a infraestructura proporcionado por el Ministerio de Transporte, el costo de la obra ascenderá a S/ 78'000,000 (Congreso de la República del Perú, 2017). La carretera Pasco – Oxapampa aún está en proyecto (Ceplan, 2012).

Objetivo de corto plazo OCP 2.3. En el 2022, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo habrá captado la inversión privada de 12 hoteles (mayores a tres estrellas) incrementando los ingresos de la región a S/ 85'000,000, mediante el apoyo y soporte en trámites administrativos para su instalación en la región. Actualmente no existen oferta hotelera de cuatro y cinco estrellas (CENTRUM, 2016).

Objetivo de corto plazo OCP 2.4. Desde el 2019 se promocionarán anualmente los atractivos de la región a través de publicidad televisiva y redes sociales. La información en internet será traducida en varios idiomas para captar la demanda internacional. Se destinará S/ 564,000 al año para publicidad televisiva previos a días feriados y festividades. Se busca incrementar el flujo de turistas en 10% anual. Este presupuesto será financiado por el Mincetur y la empresa privada (minería). Actualmente no existe una propuesta similar.

Objetivo de corto plazo OCP 2.5. Hacia el 2024 se mejorará la infraestructura del aeropuerto de con la finalidad de que reciba vuelos comerciales desde Lima, conectando a 70,000 turistas anualmente directamente con Oxapampa. Se destinará un presupuesto de S/ 150'000,000 para la construcción del aeropuerto (Congreso de la República del Perú, 2017). Actualmente los aeropuertos de la región no están habilitados para vuelos comerciales (Ceplan, 2012).

Los recursos asignados para los objetivos de corto plazo del 2.1 al 2.5 son:

1. Utilizar recursos públicos - privado para la ejecución de obras y proyectos en la región, gestionando la coordinación con el gobierno central e incentivando mecanismos de inversión privada (obra por impuestos).
2. Intensificar las medidas de seguridad para con los turistas, asegurando una estadía placentera en la región.
3. Promover en el poblador pasqueño, la hospitalidad, honradez y calidez en el trato al turista y velar por el cuidado y el ornato de los atractivos naturales e históricos.
4. Formalizar a las empresas que soportan a la actividad hotelera, empresas de transportes, tiendas especializadas y mercados.
5. Solicitar el apoyo de los congresistas de la región, el ministerio de transporte, el ministerio de comercio exterior y turismo para facilitar el desarrollo de la infraestructura requerida.

Objetivo de corto plazo OCP 3.1. Al finalizar el 2019, se integrará al 90% de los ganaderos de alpaca conformados por 3,700 familias, a la Sociedad Peruana de Criadores de Alpaca de Pasco, esta asociación tendrá el soporte del Gobierno Regional y el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). Con la finalidad de centralizar la oferta de fibra de alpaca para conseguir mejores precios. Actualmente existen esfuerzos aislados de venta de fibra que son aprovechados por los intermediarios Agrobanco (2013).

Objetivo de corto plazo OCP 3.2. Hacia el 2020 se habrá invertido S/ 5'900,000 (SNIP, 2018) solicitados al programa Sierra Exportadora del Minagri para el mejoramiento genético de la alpaca y capacitación zootécnica para los criadores de alpacas de las provincias de Santa Ana de Tusi, Huayllay, Simón Bolívar y Vicco con la finalidad de mejorar la calidad (finura) y cantidad de fibra por animal (10% adicional) con la finalidad de conseguir mejores precios de mercado. El precio actual es 26% respecto al promedio nacional (Minagri, 2016).

Objetivo de corto plazo OCP 3.3. En el 2021 se ejecutará el plan anual de prevención y cuidado de la población de alpacas que cubrirá el 60% de la población y crecerá 5% anual hasta el 2027. Tiene como finalidad distribuir medicinas y forraje en épocas de friaje y heladas. El presupuesto anual de esta propuesta asciende a S/ 4'600,000 (Soluciones Prácticas, 2012), este fondo será solicitado al Minagri. El plan actual no considera el cuidado del ganado en Pasco (PCM, 2018).

Objetivo de corto plazo OCP 3.4. En el 2023 se construirán tres centros de acopio, selección y distribución de fibra con una capacidad de 500 toneladas anuales por un importe de S/ 6'850,000 financiados por la empresa privada (minería). Estos centros tienen como finalidad agregar valor a la fibra acopiada mediante la selección, limpieza y empaquetado para su posterior comercialización. Actualmente no se cuenta con infraestructura similar en la región.

Objetivo de corto plazo OCP 3.5. Al 2025 la asociación de ganaderos abastecerá a las principales empresas textiles locales, destinando el 70% de la producción regional a este rubro consiguiendo ingresos por S/ 5'300,000. Agregando valor al insumo en los centros de acopio y evitando la intermediación de comercializadores. Estos programas aún no se aplican en la región (Sierra y Selva Exportadora, 2017).

Los recursos asignados para los objetivos de corto plazo del 3.1 al 3.5 son:

1. Proporcionar recursos logísticos para la capacitación de ganaderos en sus centros poblados para obtener el máximo rendimiento por animal.
2. Utilizar recursos públicos - privado para la ejecución de obras y proyectos en la región, gestionando la coordinación con el gobierno central e incentivando mecanismos de inversión privada (obra por impuestos).
3. Designar un comité de comunicación social para reunirse con los ganaderos, con la finalidad de informar objetivos, medir bienestar y resolver consultas.

4. Incentivos para promover la competencia mediante premios económicos por ejemplares de alta calidad.
5. Facilitar la cadena de suministro al criador de alpaca, reduciendo sus costos de operación y maximizando su ganancia.

Objetivo de corto plazo OCP 4.1. Desde el 2021 por lo menos tres empresas de la región participaran anualmente en la feria Global Specialty Coffee Expo (USA). Esto se logrará asociando el café de producido en Pasco con la marca Perú, así como el apoyo de Mincetur y parte del recurso del canon. En el 2016 participaron dos empresa de la región de Pasco (Chumpen, 2016). Es importante la participación en ferias para poder promocionar los productos, pero es necesario cumplir con requisitos para asistir a las ferias como tener más de dos años de constitución empresarial, no tener deudas con Promperú o SUNAT, tener experiencia en exportación, tener habilitación sanitaria y poseer el certificado orgánico vigente (Promperú, n.d.). El costo de participación asciende aproximadamente a \$ 3,000 por los cinco días del evento (SCA2019, n.d.) adicionalmente los gastos del personal que serían aproximadamente \$8,000 por persona. El gasto aproximado para alcanzar el objetivo es de USD 1'851,200 lo cual será asumido por la empresa privada y parte del presupuesto regional. Otras ferias a las cuales se deben de apuntar son Coteca (Hamburgo) y Biofach (Nuremberg).

Objetivo de corto plazo OCP 4.2. Al 2023 asociar al 75% de los productores de café bajo una cooperativa de productores de café de la región, con la finalidad de conseguir mejores precios de mercado y lograr eficiencias en la cadena productiva de café. En el 2017 no se tiene una cifra exacta de la cantidad de productores de café en Pasco, pero a nivel nacional se estima que solo el 25% de los productores están dentro de una cooperación (Diaz & Willems, 2017). Se usará parte del presupuesto asignado al sector agropecuario el cual es S/ 9'417,738 y la cantidad de productores asociados crecerá a razón de 15% anual. El costo aproximado para este objetivo es de USD 670,123.

Objetivo de corto plazo OCP 4.3. Al 2023 el 60% de los productores de café deben de haber recibido asistencia técnica y capacitación que les permita aplicar nuevas tecnologías a su cadena de valor y afrontar los efectos del cambio climático asegurando la calidad del café. La cobertura crecerá 12% anual hasta el 2027. En promedio en los últimos 10 años la productividad fue de 830 ha/kg y se espera mejorar la productividad a razón de 2.5% anual hasta el 2027 (Ver Apéndice E). Actualmente no se tiene una cifra exacta de la cantidad de productores que han recibido capacitación, pero en mayo del 2018 se aprobó el proyecto de Asistencia Técnica para la Producción de Cafés Especiales en la Provincia de Oxapampa el cual permitirá la capacitación de 939 productores los cuales están asociados en 29 organizaciones de la región, cuyo costo asciende a S/ 333,000. Es importante que los productores formen parte de un grupo asociado para poder recibir mayores beneficios. Para mejorar la productividad de la cadena de valor del café así como su calidad se tomarán recursos asignados del presupuesto del sector agropecuario así como inversión privada, siendo el gasto aproximado de USD 1'408,668.

Objetivo de corto plazo OCP 4.4. En el 2024 se desarrollarán campañas de marketing digital en el mercado alemán para aumentar la cuota de mercado de aproximadamente USD 3'000,000 a USD 4'000,000 y al 2026 desarrollar campañas de marketing en el mercado estadounidense para aumentar la cuota de mercado de aproximadamente USD 800,000 a USD 1'200,000 (SUNAT, 2018b). Para determinar la cuota de mercado se tomó como base las exportaciones de Cooperativa Agroindustrial Villa Rica Golden Coffee Ltda. y Negociaciones Agroindustrial Arevalo S.A, empresas que figuran en SIICEX como exportadoras de café (ver Apéndice D). Esto se logrará mediante el apoyo de Mincetur, parte del presupuesto de agricultura y la inversión privada. El costo aproximado es de USD 390,000. Se espera aumentar en 2.2% las exportaciones desde el 2024 hasta el 2027 (ver Apéndice E).

Objetivo de corto plazo OCP 4.5. Al 2027 alcanzar una producción de 12,000 t de café. Esto se logrará mediante la tecnificación y mejoramiento del rendimiento de los cafetales (2.5% anual), así como el uso de tierras disponibles para la siembra de café (1.1% anual) (ver Apéndice E). En el 2017 la producción fue de 11,670 t (BCRP, 2018). Se usará parte del presupuesto asignado al sector agropecuario así como inversión privada. Se contará con el apoyo del Minagri en el marco del Plan Nacional de Acción Del Café Peruano (Minagri, 2017) y del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) para mejorar la tecnología. El costo aproximado para este objetivo es de USD 3'900,000.00. En la Tabla 64 se muestra los recursos por cada objetivo de corto plazo.

Los recursos asignados para los objetivos de corto plazo del 4.1 al 4.5 son:

1. Inversión regional y privada en infraestructura que de soporte la ampliación de tierras de cultivo, así como la mejora de su rendimiento.
2. Establecer nuevos convenios con el Minagri para mejorar la capacidad técnica de los agricultores de café (mejorar su productividad y calidad).
3. Establecer convenios entre el gobierno Regional, Consytec y la universidad Daniel A. Carrión para mejoras tecnológicas en la cadena productiva del café.
4. PROMPERÚ y el gobierno Regional fomentaran conjuntamente la participación en ferias internacionales de café y promociones en Alemania y EEUU.
5. Financiar y facilitar la adquisición de semillas certificadas mediante programas de fomento nacional como Sierra Exportadora y del Ministerio de Agricultura.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Integración:

Desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Buscar la negociación del precio justo.

Tabla 64

Recursos para cada OCP

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)									
						Actual (2017)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
OLP1	El 2027 Pasco estará un nivel de progreso social medio bajo. El 2017 se ubicó en un nivel bajo (CENTRUM, 2017).														
OCP1.1	Al 2019, se disminuirá el nivel de Desnutrición Infantil (niños menores de 5 años) a 13.5%. En el 2016 fue de 24.8% (siendo el promedio nacional 13.1%) (INEI, 2016a). Mejorará a razón de 3.8% anual.		Dir. Regional de salud	Porcentaje de Desnutrición Infantil	Porcentaje	24.8%	13.5%	0	0	0	0	0	0	0	0
OCP1.2	Al 2019, se disminuirá el nivel de Anemia en la región a 50%. En el 2016 fue de 60.6% (siendo el promedio nacional 43.6%) (Congreso de la República del Perú, 2017). Mejorará a razón de 1.4% anual.		Dir. Regional de salud	Porcentaje de niños con anemia	Porcentaje	60.6%	50%	0	0	0	0	0	0	0	0
OCP1.3	Al 2020, Pasco se ubicará en un nivel medio bajo del índice de progreso social por una mejora en el componente Agua y Saneamiento. El 2017 ocupó el último lugar de este componente (CENTRUM, 2017).		Dir. Regional vivienda construcción y saneamiento	Nivel en el IPS rubro Agua y Saneamiento	Nivel	Extremo bajo	Extremo bajo	Medio bajo	0	0	0	0	0	0	0
OCP1.4	Al 2021, Pasco se afianzará en un nivel medio bajo del índice de progreso social por una segunda mejora en el componente Agua y Saneamiento		Dir. Regional vivienda construcción y saneamiento	Nivel en el IPS rubro Agua y Saneamiento	Nivel	0	0	Medio bajo	Medio bajo	0	0	0	0	0	0
OCP1.5	Al 2024, se disminuirá el nivel de Anemia en la región a 43%. En el 2016 fue del 60.6% (siendo el promedio nacional 43.6%) (Congreso de la República del Perú, 2017). Mejorará a razón de 1.4% anual.		Dir. Regional de salud	Porcentaje de niños con anemia	Porcentaje	60.6%	50%	48.6%	47.2%	45.8%	44.4%	43%	0	0	0
OCP1.6	Al 2027, Pasco se ubicará en un nivel medio bajo del índice de progreso social por mejoras en el componente Agua y Saneamiento.		Dir. Regional vivienda construcción y saneamiento	Nivel en el IPS rubro Agua y Saneamiento	Nivel	0	0	0	Medio bajo						
OLP2	El 2027 el turismo generará S/ 150'000,000 anuales. El 2016 generó S/ 56'466,000 (INEI, 2016a).														
OCP2.1	En el 2019, en convenio con Senati y la Universidad Nacional Alcides Carrión, se creará la carrera técnica en hotelería y turismo (dos años de duración) con la finalidad de contar con 120 personas capacitadas por año a partir del 2020. Actualmente no existe oferta de estudios en turismo en la región.		Institutos de turismo, Gobierno Regional	Número de estudiantes	Unidades	0	120	120	120	120	120	120	120	120	120
OCP2.2	En el 2020 se asfaltarán la carretera Pasco - Oxapampa, con la finalidad de unir los atractivos naturales de la sierra y selva, esto reducirá el tiempo de viaje del turista de seis horas a dos horas y media, incrementado el flujo de turistas en un 22% respecto al 2017.		Ministerio de Transporte, Gobierno Regional	Número de turistas	Unidades	279,482	316,988	340,762	0	0	0	0	0	0	0
OCP2.3	En el 2022, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo habrá captado la inversión privada de 12 hoteles (mayores a tres estrellas) incrementando los ingresos de la región a S/ 85'000,000. Actualmente no existen oferta hotelera de cuatro y cinco estrellas (CENTRUM, 2016).		Hoteles privados, Ger. regional de infraestructura	Número de hoteles	Unidades	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0
OCP2.4	Desde el 2019 se promocionarán anualmente los atractivos de la región a través de publicidad televisiva y redes sociales. La información en internet será traducida en varios idiomas para captar la demanda internacional. Se destinará S/ 564,000 al año para publicidad televisiva previos a días feriados y festividades. Se busca incrementar el flujo de turistas en 10% anual. Actualmente no existe una propuesta similar.		Empresas privadas, Mincetur, Gobierno Regional	Porcentaje de flujo de turistas	Porcentaje	5.5%	7.0%	7.5%	8.0%	8.5%	9.0%	10.0%	12.0%	14.0%	15.0%
OCP2.5	Hacia el 2024 se mejorará la infraestructura del aeropuerto de con la finalidad de que reciba vuelos comerciales desde Lima, conectando a 70,000 turistas anualmente directamente con Oxapampa. Se destinará un presupuesto de S/ 150'000,000 para la construcción del aeropuerto (Congreso de la República del Perú, 2017). Actualmente los aeropuertos de la región no están habilitados para vuelos comerciales (Ceplan, 2012).		Ministerio de Transporte, Gobierno Regional	Número de turistas	Unidades	0	0	0	0	0	0	70,000	70,000	70,000	70,000
OLP3	El 2027 la fibra de alpaca generará S/ 21'000,000 anuales. El 2016 generó S/4'100,000 (Ushcushawa, 2017).														
OCP3.1	Al finalizar el 2019, se integrará al 90% de los ganaderos de alpaca conformados por 3,700 familias, a la Sociedad Peruana de Criadores de Alpaca de Pasco. Actualmente existen esfuerzos aislados de venta de fibra que son aprovechados por los intermediarios Agrobanco (2013).		Minagri, Ger. desarrollo económico	Número de familias en la Sociedad Peruana de Criadores de Alpaca	Unidades	0	90%	0	0	0	0	0	0	0	0
OCP3.2	Hacia el 2020 el precio de kilo de fibra de alpaca será de S/ 16.25. El precio en el 2017 fue de S/12.5 (Minagri, 2016) y crecerá en 14% anual. Se habrá invertido S/ 5'900,000 (SNIP, 2018) solicitados al programa Sierra Exportadora del Minagri para el mejoramiento genético de la alpaca y capacitación zootécnica para los criadores de. En el 2017 fue 26% (respecto al promedio nacional) (Minagri, 2016).		Minagri, Dirección regional de agricultura	Precio soles por kilo de fibra de alpaca	Unidades	S/ 12.5	S/ 14.35	S/ 16.25	0	0	0	0	0	0	0
OCP3.3	En el 2021 se ejecutará el plan anual de prevención y cuidado de la población de alpacas que cubrirá el 60% de la población y crecerá 5% anual hasta el 2027. Tiene como finalidad distribuir medicinas y forraje en épocas de friaje y heladas. El presupuesto anual de esta propuesta asciende a S/ 4'600,000 (Soluciones Prácticas, 2012), este fondo será solicitado al Minagri. El plan actual no considera el cuidado del ganado en Pasco. (PCM, 2018).		Minagri, Gobierno Regional	Porcentaje de cobertura	Porcentaje	0	0	0	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%
OCP3.4	En el 2023 se construirán tres centros de acopio, selección y distribución de fibra con una capacidad de 500 toneladas anuales por un importe de S/ 6'850,000 financiados por la empresa privada (minería). Actualmente no se cuenta con infraestructura similar en la región.		Empresa privada, Ger. de planeamiento y de infraestructura	Número de centros de acopio	Unidades	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
OCP3.5	Al 2025 la asociación de ganaderos abastecerá a las principales empresas textiles locales, destinando el 70% de la producción regional a este rubro y consiguiendo ingresos por S/ 5'300,000. Agregando valor al insumo en los centros de acopio y evitando la intermediación de comercializadores. Estos programas aún no se aplican en la región (Sierra y Selva Exportadora, 2017).		Empresa privada, Gobierno Regional, Minagri	Número de convenios	Unidades	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3
OLP4	En el 2027 la industria del café orgánico generará exportaciones de USD 15'100,000. En el 2017 generó USD 6'500,000 (Siicex, 2017).														
OCP4.1	Desde el 2021 por lo menos tres empresas de la región participarán anualmente en la feria Global Specialty Coffee Expo (USA). En el 2016 participaron dos empresa de la región de Pasco (Chumpen, 2016).		Dir. Regional de comercio exterior y turismo	Número de empresas participantes	Unidades	2	0	0	3	3	3	3	3	3	3
OCP4.2	Al 2023 asociar al 75% de los productores de café bajo una cooperativa de productores de café de la región, con la finalidad de conseguir mejores precios de mercado y lograr eficiencias en la cadena productiva de café. En el 2017 no se tiene una cifra exacta de la cantidad de productores de café en Pasco.		Dir. Regional de comercio exterior y turismo	Porcentaje de productores agrupados en cooperativas	Porcentaje	0	15%	30%	45%	60%	75%	0	0	0	0
OCP4.3	Al 2023 el 60% de los productores de café deben de haber recibido asistencia técnica y capacitación que les permita aplicar nuevas tecnologías a su cadena de valor y afrontar los efectos del cambio climático asegurando la calidad del café. Actualmente no se tiene una cifra exacta de la cantidad de productores que han recibido capacitación.		Dir. Regional de agricultura	Porcentaje de productores capacitados	Porcentaje	0	12%	24%	36%	48%	60%	0	0	0	0
OCP4.4	El 2024 se desarrollarán campañas de marketing digital en el mercado alemán para aumentar la cuota de mercado de aproximadamente USD 3'000,000 a USD 4'000,000 y al 2026 desarrollar campañas de marketing en el mercado estadounidense para aumentar la cuota de mercado de aproximadamente USD 800,000 a USD 1'200,000 (SUNAT, 2018b).		Dir. Regional de comercio exterior y turismo	Cuota de mercado	Unidades	3'000,000 800,000	0	0	0	0	0	4'000,000	0	1'200,000	0
OCP4.5	Al 2027 alcanzar una producción de 12,000 t de café. Esto se logrará mediante la tecnificación y mejoramiento del rendimiento de los cafetales y el uso de tierras disponibles para la siembra de café. Al 2017 fue de 11,670 toneladas (BCRP, 2018).		Dir. Regional de agricultura	Número de toneladas de producción	Toneladas	11,670	9,029	9,356	9,696	10,047	10,412	10,790	11,181	11,587	12,007

2. Buscar la negociación del precio justo.
3. Promover la participación de empresas en los clúster.
4. Promover inversión en la región.

Implementar la modalidad de obras por impuestos con empresas mineras para mejorar la infraestructura vial y sanitaria.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Promover el desarrollo de infraestructura vial y sanitaria.
2. Transparencia y eficiencia en las obras.
3. Descentralización de obras.

Capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Brindar servicio de calidad.
2. Incentivar el uso de productos no contaminantes en la cadena de producción.
3. Promover la inversión en la región.

Mejorar la infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Construir infraestructura de calidad.
2. Velar por el buen estado de la infraestructura vial.
3. Promover obras por impuestos.

Incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Transparencia y eficiencia en las obras

2. El poblador es el primer cliente de la gestión regional
3. Búsqueda del diálogo y consenso.

Intensivas

Promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Construir infraestructura de calidad
2. Promocionar el turismo y promover buen trato al turista.
3. El poblador es el primer cliente de la gestión regional.

Realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Promocionar el turismo y promover buen trato al turista.
2. Brindar servicio de calidad.
3. Promover la inversión en la región.

Mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad a la dimensión de necesidades básicas.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Optimización de recursos.
2. El poblador es el primer cliente de la gestión regional.
3. Alcanzar estándares de calidad internacionales.

Tecnificar a los productores de café para lograr la certificación orgánica,

Las políticas para esta estrategia son:

1. Brindar servicio de calidad.
2. Optimizar recursos.
3. Asegurar la sostenibilidad de las actividades económicas de la región.

Diversificación

Crear la carrera de hotelería y turismo en la región.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Brindar servicio de calidad.
2. Optimización de recursos,
3. Promover inversión en la región.

Incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides

Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Brindar servicio de calidad.
2. El poblador es el primer cliente fin de la gestión regional.
3. Promover inversión en la región.

Incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Brindar bienestar social del poblador.
2. Asegurar la sostenibilidad de las actividades económicas de la región.
3. Promover inversión en la región.

Mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región.

Las políticas para esta estrategia son:

1. Brindar bienestar social al poblador.
2. El Poblador es el primer cliente de la gestión regional.
3. Brindar servicios de calidad.

7.4. Estructura Organizacional de PASCO

La estructura organizacional de la región es la disposición de los roles de cada integrante en la gestión gubernamental, esquematizado por una jerarquía con funciones específicas por roles que buscan, mediante el cumplimiento de objetivos, alcanzar la visión de la región. El diseño de la estructura organizacional debe estar alineado a la estrategia que se plantea en la región para realizar la visión a través del cumplimiento de los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015).

El gobierno regional de Pasco posee una estructura organizacional jerárquica, este modelo tradicional también se evidencian en otras regiones del país. Este modelo se encuentra liderado por el gobernador regional regulado y supervisado por el consejo regional de Pasco.

Bajo la administración del gobierno regional destacan las gerencias regionales, Pasco cuenta con cinco gerencias: (a) Dirección General de Administración, (b) planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial, (c) desarrollo económico, (d) desarrollo social, (e) infraestructura, (d) recursos naturales y gestión de medio ambiente (Gobierno Regional de Pasco, 2017).

La Dirección General de Administración a su vez se ramifica en las direcciones de Abastecimiento y Patrimonio, Contabilidad, Recursos Humanos y Tesorería. Mientras que la gerencia regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Patrimonial se divide en sub gerencias de Planificación Estratégica y Ordenamiento Territorial, Presupuestación y Tributación, Estudios de Pre-Inversión, Programación e Inversiones y Racionalización y Sistemas de Tecnología de Información y Comunicaciones (Gobierno Regional de Pasco, 2017).

Tabla 65

Políticas por Estrategia

Políticas	Desarrollar clúster para la exportación del café y fibra de alpaca.	Promover la inversión privada para el desarrollo de infraestructura hotelera en la región.	Realizar alianzas con agencias de viajes para promocionar el turismo.	Implementar la modalidad de obras por impuestos con empresas mineras para mejorar la infraestructura vial y sanitaria.	Tecnificar a los productores de café para lograr la certificación orgánica.	Capacitar a los productores de café para mitigar los efectos del cambio climático y plagas con el uso de nuevas tecnologías.	Crear la carrera de hotelería y turismo en la región.	Incentivar el desarrollo de la carrera de medicina de la universidad Daniel Alcides Carrión recientemente creado para mejorar su competitividad regional.	Mejorar la infraestructura vial de Lima hacia Pasco a través de Huaral así como las vías que conectan los centros de las tres provincias de la región.	Incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo relacionado a actividades alternativas a la minería.	Incentivar el compromiso de las fuerzas políticas de la región para mejorar la infraestructura de las necesidades básicas de la región.	Mejorar el acceso a los servicios básicos a la población rural de la región.	Mejorar la utilización del presupuesto de la región dando prioridad a la dimensión de necesidades básicas.
P1	Transparencia y eficiencia en las obras										X		
P2	Alcanzar estándares de calidad internacionales												X
P3	Asegurar la sostenibilidad de las actividades económicas de la región.				X					X			
P4	Brindar bienestar social al poblador.									X		X	
P5	Brindar servicio de calidad.		X		X	X	X	X				X	
P6	Buscar el diálogo y consenso.												X
P7	Buscar la negociación del precio justo.	X											
P8	Construir infraestructura de calidad		X						X				
P9	Descentralización de obras.												X
P10	El poblador es el primer cliente de la gestión regional		X						X		X	X	X
P11	Optimización de recursos				X		X						X
P12	Promocionar el turismo		X	X									
P13	Promover el desarrollo de infraestructura vial y sanitaria.												X
P14	Promover inversión en la región.	X		X		X	X	X		X			
P15	Promover la participación de empresas en los clúster.	X											
P16	Promover obras por impuestos.								X				
P17	Transparencia y eficiencia en las obras.				X								
P18	Velar por el buen estado de la infraestructura vial.								X				
P19	Incentivar el uso de productos no contaminantes en la cadena de producción.					X							

Las Gerencias de Infraestructura y Recursos Naturales y Medio Ambiente poseen direcciones relacionadas a proyectos, obras y gestión de recursos naturales. Al mismo tiempo, el gobierno regional posee dos oficinas descentralizadas en las provincias de Daniel Alcides Carrión y Oxapampa enfocadas en desarrollar las principales actividades de estas como la agricultura y el turismo (Gobierno Regional de Pasco, 2017).

Para cumplir con la visión al 2027 propuesta en el presente plan estratégico, es importante potenciar las gerencias regionales de Desarrollo Social, pues las personas son el principal recurso para el impulso de las actividades económicas de la región. Esta gerencia estará al mismo nivel de la gerencia general regional (ver Figura 24).

Las gerencias regionales le deben reportar el impacto de sus acciones y su contribución con el desarrollo social; de forma similar, las oficinas descentralizadas le reportaran sus acciones y resultados para con los pobladores de las provincias. Por otro lado, es importante reforzar los controles de auditoria de la actividad regional para asegurar el buen aprovechamiento de los recursos de la región.

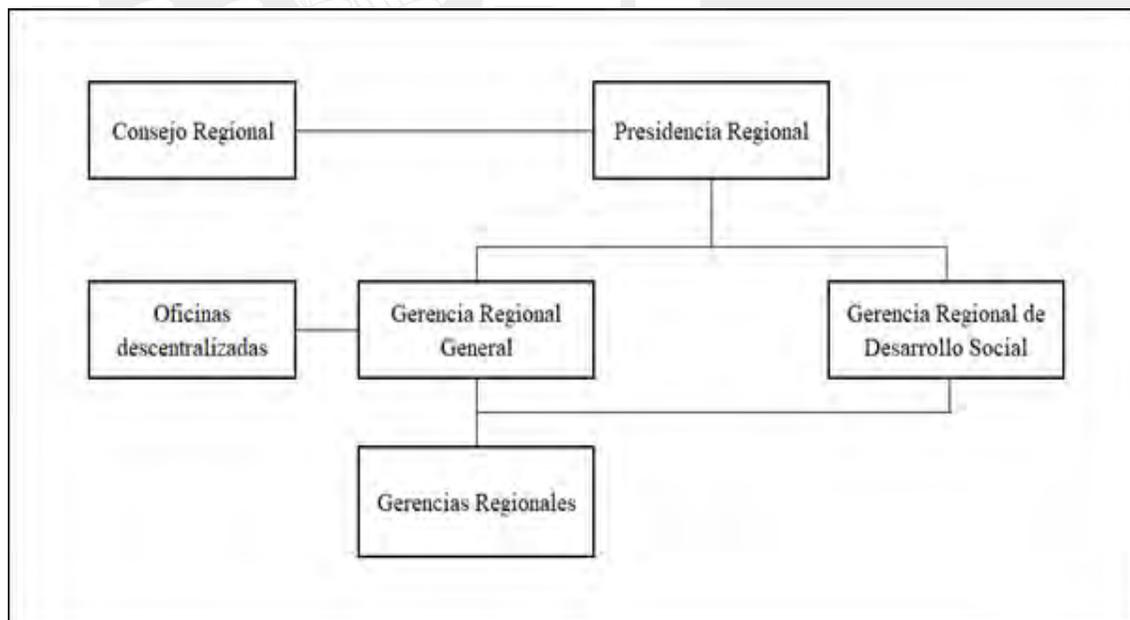


Figura 24. Organización propuesta para la región Pasco.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La estrategia del cuidado del entorno y sus habitantes está directamente relacionada con la preservación del medio ambiente, la ecología y la distribución de las riquezas. Fomentar el crecimiento de las actividades agrícolas enfocadas al cultivo orgánico, el cual preserva los suelos de la erosión y la esterilidad por químicos fertilizantes; la ganadería altoandina, en la cual el animal prospera en un ambiente natural sin depredar sus pastos o dañando el equilibrio ecológico originado por el ingreso de nuevas especies; y el turismo, el cual aprovecha las bondades de la naturaleza y la historia que envuelve a esta región. Estas actividades tienen como finalidad potenciarse y ser el nuevo motor de una región minera dependiente, ofreciendo nuevos y mejores puestos de trabajo y mejorando la economía y bienestar de sus habitantes.

La minería es la principal actividad económica; sin embargo, las regulaciones ambientales de las últimas décadas han dejado pasivos ambientales con daños casi irreparables, es responsabilidad del gobierno actual reparar esta situación y evitar que suceda nuevamente. El acceso a la salud, mejora en la educación y calidad de vida son aspectos sobre los cuales deben girar las decisiones de sus gobernantes. Las empresas que decidan invertir en la región deben tener en cuenta que la mejor regalía es el desarrollo del entorno en la cual se desenvuelven sus actividades, estas empresas deben lograr un calce importante para crecer junto con los pobladores de la región. La empresa Coca Cola es un ejemplo de esto, pues ayuda a conservar el agua en la provincia de Oxapampa ya que se considera crucial para el bienestar de la población (Coca Cola Journey, 2014).

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Contar con recursos humanos con capacidades específicas en la región de Pasco es fundamental para poder alcanzar la implementación de las estrategias a través de los objetivos de largo y corto plazo de manera exitosa (D'Alessio, 2011). En tal sentido, este

recurso es importante porque maneja el ciclo operativo de Pasco y se mueve a través de la motivación (D'Alessio, 2011). Es importante identificar el perfil necesario para cada puesto, así como delimitar las tareas que deben de realizar, contar con líderes que estén en puestos claves que logren impregnar a los colaboradores la visión y misión de la organización. Adicionalmente es importante tener un programa de capacitación para poder superar las brechas identificadas.

En cuanto a la motivación de los colaboradores, esta se puede dividir en tres factores: la intensidad, dirección y esfuerzo (Robbins & Judge, 2013) las cuales deben ir en el mismo sentido de los intereses de la organización para alcanzar los mejores resultados. Es importante conocer el nivel de motivación y la fuente de motivación que tienen los colaboradores en la organización para poder manejarla y enfocarla en las tareas que llevan alcanzar la realización de los objetivos de corto y largo plazo (Robbins & Judge, 2013).

7.7. Gestión del Cambio

El proceso estratégico que debe seguir la región de Pasco para poder alcanzar la visión y misión planteada requiere de la implementación y el seguimiento de objetivos de largo y corto plazo. La implementación de las estrategias generará cambios en todas las estructuras de la región y en la cultura de la organización, por lo que es necesario gestionar dicho cambio para minimizar efectos negativos que puedan obstaculizar el logro de los objetivos.

Para la gestión del cambio se presentan ocho tácticas las cuales aportan para superar la resistencia al cambio: (a) educación y comunicación, (b) participación, (c) fomentar la participación y el compromiso, (d) desarrollar relaciones positivas, (e) realizar cambios con equidad y justicia, (f) manipular y cooptar, (g) seleccionar un conjunto de personas que acepten el cambio y (h) la coerción (Robbins & Judge, 2013).

El liderazgo para la gestión del cambio es fundamental, y para la implementación del cambio es posible utilizar los ocho pasos de Kotter siendo lo primero la generación de una

sensación de urgencia del cambio, unirse a personas que están a favor del cambio para crear una fuerza de cambio, crear una nueva visión la cual debe ser comunicada a toda la organización para su implementación, empoderar para la toma de decisiones alineadas a la visión, crear y recompensar triunfos en corto plazo y consolidar los cambios revisarlos constantemente (Robbins & Judge, 2013).

Es imprescindible contar con recursos humanos los cuales tengan la capacidad de hacer frente a los nuevos retos que se presenta en la región. Para ello, los líderes deben de valorar más a las personas, ser flexibles, fomentar el aprendizaje en la organización y modelar a los recursos humanos de la empresa (D'Alessio, 2015). También es importante el compromiso con los objetivos de la región de parte de todos los involucrados, comenzando por el presidente regional hasta los pobladores.

7.8. Conclusiones

La estructura organizacional de Pasco debe tener un enfoque en el poblador, la gerencia general de desarrollo humano debe ser capaz de dirigir y orientar los esfuerzos de las gerencias regionales priorizando los beneficios en el poblador.

Es necesario promover la inversión privada en las principales actividades de la región con la finalidad de mejorar competitividad de los sectores agricultura, ganadería y turismo, lo cual genere un mayor índice de empleabilidad y condiciones de vida del poblador.

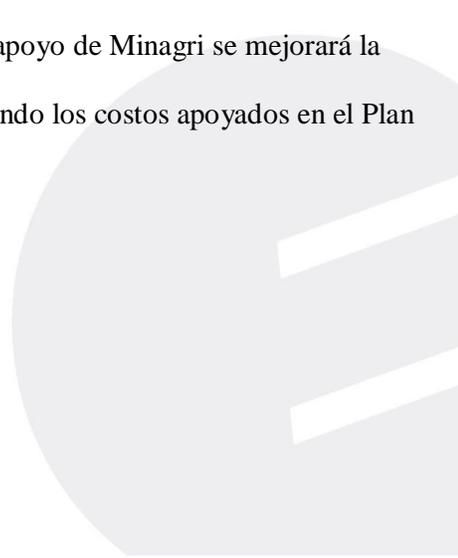
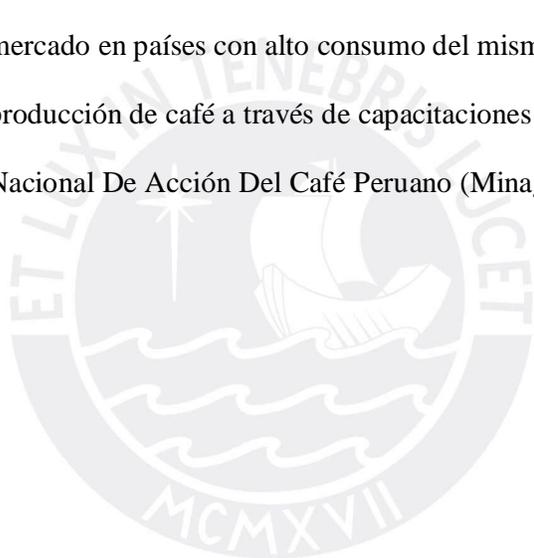
Para alcanzar los objetivos de largo plazo de la región, que van a llevarla a alcanzar la visión deseada, es necesario ejercer liderazgo por parte del gobierno regional que comunique los logros de corto plazo a todos los pobladores y fomentar el compromiso con los objetivos de la región.

En cuanto al OLP de turismo, los fondos de inversión para ejecutar los OCP tienen origen en el presupuesto de la región, así como en la ejecución de obras por impuestos por ejemplo el asfaltado de la carretera Pasco - Oxapampa que significará reducción del tiempo

de traslado de los turistas. De igual manera, la construcción del aeropuerto de Oxapampa se financiará a través de la inversión privada concesionándola por 20 años. Adicionalmente, se debe de establecer alianzas con instituciones educativas, como Mincetur y Promperú, para poder realizar capacitaciones técnicas que agreguen valor para los turistas, así como para la promoción de los atractivos de la región.

En cuanto al OLP de fibra de alpaca, se logrará mediante la promoción de los productos de la región, la capacitación técnica en mejoramiento de alpaca y el uso de una parte del canon minero destinado a ganadería.

En cuanto al OLP de café, se logrará mediante la inversión público privada para la promoción del café de Pasco el cual debe de ir de la mano con Mincetur para ganar cuota de mercado en países con alto consumo del mismo. Con el apoyo de Minagri se mejorará la producción de café a través de capacitaciones y optimizando los costos apoyados en el Plan Nacional De Acción Del Café Peruano (Minagri, 2017).



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

D'Alessio (2015, p. 581) indicó que “la tercera etapa del proceso estratégico es la de la evaluación y control, que aunque se considera en tercera instancia es un proceso permanente e iterativo”, que genera la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. La evaluación y control estratégico a través del Tablero de control o Balanced Scorecard (BSC), permite monitorear los logros y los avances del plan estratégico de una manera eficaz.

8.1. Perspectivas de Control

La elaboración del Tablero de control o Balanced Scorecard (BSC) permite obtener una visión integral y holística de la organización, ya que facilita la evaluación de la estrategia mediante la medición y la comparación, permitiendo en el proceso una implementación exitosa de la estrategia; logrando identificar hacia dónde camina la organización y permitiendo corregir en el camino si es necesario. La realización del tablero de control debe tener a las estrategias alineadas con los Objetivos de Largo Plazo (OLP), teniendo presente cuatro aspectos: la primera es la perspectiva financiera, porque se debe tener a los accionistas contentos; la segunda es la perspectiva del cliente, porque se debe tener a los clientes contentos; la tercera es la perspectiva de los procesos internos, buscando que sean productivos; la cuarta y última perspectiva es el aprendizaje y crecimiento organizacional, puesto que se debe tener a los empleados motivados y sobre todo preparados ante posibles circunstancias que afecten la organización. Teniendo en cuenta estos cuatro indicadores, permitirá conducir el proceso de implementación de manera eficiente y dará a conocer si los objetivos se están logrando. Este tablero de control es una excelente herramienta de control estratégico (D'Alessio, 2015, pp. 573-575).

8.1.1. Aprendizaje interno

Según indicó D'Alessio (2015, p. 573), para poder realizar un Tablero de control o Balanced Scorecard (BSC) se debe comenzar con la evaluación del aprendizaje y crecimiento

de la organización, empezando con la pregunta ¿cómo mi organización debe aprender y mejorar para alcanzar la visión planteada? Esta pregunta ayudó a elegir los Objetivos de Corto Plazo (OCP) del capítulo anterior que mejor responden a esta incógnita, los cuales fueron colocados en la Tabla 66 para empezar a completar el tablero de control.

8.1.2. Procesos

Luego de pasar por la perspectiva de aprendizaje interno, el siguiente paso es identificar los Objetivos de Corto Plazo (OCP) que van en la perspectiva de los procesos internos. Estos se definieron por las preguntas ¿cómo vamos a satisfacer a los clientes?, ¿en qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? Estas preguntas ayudaron a elegir los Objetivos de Corto Plazo (OCP) del capítulo anterior que mejor responden a estas incógnitas, las cuales fueron colocados en la Tabla 66 del tablero de control (D'Alessio, 2015, p. 573).

8.1.3. Clientes

El siguiente paso a seguir es encontrar los Objetivos de Corto Plazo (OCP) que van en la perspectiva del cliente, los cuales fueron identificados con las preguntas ¿Cómo debo mirar a mis clientes? ¿Cómo los trato para que me compren? De tal manera que se identifiquen segmentos de mercado a atacar y qué productos o actividades se van a realizar para obtener ingresos de tal manera que se llegue a la siguiente perspectiva llamada financiera. Estas preguntas ayudaron a seleccionar los Objetivos de Corto Plazo (OCP) del capítulo anterior que mejor se acomodan, estos fueron colocados en la Tabla 66 del tablero de control (D'Alessio, 2015, p. 573).

8.1.4. Financiera

Por último, para hallar los Objetivos de Corto Plazo (OCP) que se deben colocar en la perspectiva financiera se preguntó, si se llega a tener éxito, ¿cómo miraremos a los accionistas? Gracias a esta incógnita se logró identificar cuáles serían los Objetivos de Corto Plazo (OCP) que calzan perfectamente en esta parte del tablero de control, la cual se

muestran en la Tabla 66 (D'Alessio, 2015, p. 573).

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

D'Alessio (2015) señaló que, para presentar un Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* (BSC) para un plan estratégico, se debe tener en cuenta que este tablero debe seguir la visión, misión, valores y la ética considerados la brújula de un plan estratégico. Luego se deben agrupar los Objetivos de Corto Plazo (OCP) obtenidos en el capítulo VII con la perspectiva (financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje) que mejor respondan. A estos Objetivos de Corto Plazo (OCP) se le adicionan acciones o iniciativas a tomar para que puedan llevarse a cabo y, por último, se da a conocer para cada Objetivo de Corto Plazo (OCP) un indicador de medición para poder llevar un mejor control (D'Alessio, 2015, p. 579). En la Tabla 66 se muestran las cuatro perspectivas en las que se enfocaron los Objetivos de Corto Plazo (OCP) del capítulo VII de la región Pasco. Todos estos OCP se encuentran con sus respectivos indicadores.

8.3. Conclusiones

El BSC permite plasmar la visión a través de objetivos cuyo avance es monitoreado con el uso de indicadores a través de los cuales es posible medir la competitividad en los nuevos sectores de desarrollo comparando a Pasco con otras regiones. Adicionalmente, el uso del BSC permite tomar medidas correctivas para el logro de los objetivos establecidos. La consecución de los objetivos puntuales debe de ser comunicada y compartida a todos para identificar y mostrar el avance en la región.

Tabla 66

Tablero de Control para la Región de Pasco

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Descripción del indicador	Unidad de medida
Perspectiva Financiera			
OCP3.4	En el 2023 se construirán tres centros de acopio, selección y distribución de fibra con una capacidad de 500 toneladas anuales por un importe de S/ 6'850,000 financiados por la empresa privada (minería). Actualmente no se cuenta con infraestructura similar en la región.	Número de centros de acopio	Unidades
OCP3.2	Hacia el 2020 el precio de kilo de fibra de alpaca será de S/ 16.25. El precio en el 2017 fue de S/12.5 (Minagri, 2016) y crecerá en 14% anual. Se habrá invertido S/ 5'900,000 (SNIP, 2018) solicitados al programa Sierra Exportadora del Minagri para el mejoramiento genético de la alpaca y capacitación zootécnica para los criadores de alpacas de las provincias de Santa Ana de Tusi, Huayllay, Simón Bolívar y Vicco con la finalidad de mejorar la calidad (finura) y cantidad de fibra por animal (10% adicional) con la finalidad de conseguir mejores precios de mercado. El precio actual es 26% respecto al promedio nacional (Minagri, 2016).	Precio soles por kilo de fibra de alpaca	Unidades
OCP4.2	Al 2023 asociar al 75% de los productores de café bajo una cooperativa de productores de café de la región, con la finalidad de conseguir mejores precios de mercado y lograr eficiencias en la cadena productiva de café. En el 2017 no se tiene una cifra exacta de la cantidad de productores de café en Pasco.	Porcentaje de productores agrupados en cooperativas	Porcentaje
OCP4.4	El 2024 se desarrollarán campañas de marketing digital en el mercado alemán para aumentar la cuota de mercado de aproximadamente USD 3'000,000 a USD 4'000,000 y al 2026 desarrollar campañas de marketing en el mercado estadounidense para aumentar la cuota de mercado de aproximadamente USD 800,000 a USD 1'200,000 (SUNAT, 2018b).	Cuota de mercado	Unidades
Perspectiva del Cliente			
OCP2.4	Desde el 2019 se promocionarán anualmente los atractivos de la región a través de publicidad televisiva y redes sociales. La información en internet será traducida en varios idiomas para captar la demanda internacional. Se destinará S/ 564,000 al año para publicidad televisiva previos a días feriados y festividades. Se busca incrementar el flujo de turistas en 10% anual. Actualmente no existe una propuesta similar.	Porcentaje de flujo de turistas	Porcentaje
OCP2.2	En el 2020 se asfaltarán la carretera Pasco - Oxapampa, con la finalidad de unir los atractivos naturales de la sierra y selva, esto reducirá el tiempo de viaje del turista de seis horas a dos horas y media, incrementado el flujo de turistas en un 22% respecto al 2017.	Número de turistas	Unidades
Perspectiva del Proceso			
OCP2.3	En el 2022, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo habrá captado la inversión privada de 12 hoteles (mayores a tres estrellas) incrementando los ingresos de la región a S/ 85'000,000. Actualmente no existen oferta hotelera de cuatro y cinco estrellas (CENTRUM, 2016).	Número de hoteles	Unidades
OCP2.5	Hacia el 2024 se mejorará la infraestructura del aeropuerto de con la finalidad de que reciba vuelos comerciales desde Lima, conectando a 70,000 turistas anualmente directamente con Oxapampa. Se destinará un presupuesto de S/ 150'000,000 para la construcción del aeropuerto (Congreso de la República del Perú, 2017). Actualmente los aeropuertos de la región no están habilitados para vuelos comerciales (Ceplan, 2012).	Número de turistas	Unidades
OCP3.1	Al finalizar el 2019, se integrará al 90% de los ganaderos de alpaca conformados por 3,700 familias, a la Sociedad Peruana de Criadores de Alpaca de Pasco. Actualmente existen esfuerzos aislados de venta de fibra que son aprovechados por los intermediarios Agrobanco (2013).	Número de familias en la Sociedad Peruana de Criadores de Alpaca	Unidades
OCP3.3	En el 2021 se ejecutará el plan anual de prevención y cuidado de la población de alpacas que cubrirá el 60% de la población y crecerá 5% anual hasta el 2027. Tiene como finalidad distribuir medicinas y forraje en épocas de friaje y heladas. El presupuesto anual de esta propuesta asciende a S/ 4'600,000 (Soluciones Prácticas, 2012), este fondo será solicitado al Minagri. El plan actual no considera el cuidado del ganado en Pasco. (PCM, 2018).	Porcentaje de cobertura	Porcentaje
OCP4.1	Desde el 2021 por lo menos tres empresas de la región participarán anualmente en la feria Global Specialty Coffee Expo (USA). En el 2016 participaron dos empresa de la región de Pasco (Chumpen, 2016).	Número de empresas participantes	Unidades
OCP4.3	Al 2023 el 60% de los productores de café deben de haber recibido asistencia técnica y capacitación que les permita aplicar nuevas tecnologías a su cadena de valor y afrontar los efectos del cambio climático asegurando la calidad del café. Actualmente no se tiene una cifra exacta de la cantidad de productores que han recibido capacitación.	Porcentaje de productores capacitados	Unidades
OCP4.5	Al 2027 alcanzar una producción de 12,000 t de café. Esto se logrará mediante la tecnificación y mejoramiento del rendimiento de los cafetales y el uso de tierras disponibles para la siembra de café. Al 2017 fue de 11,670 toneladas (BCRP, 2018).	Número de Toneladas de producción	Toneladas
Perspectiva del Aprendizaje Interno			
OCP1.1	Al 2019, se disminuirá el nivel de Desnutrición Infantil (niños menores de 5 años) a 13.5%. En el 2016 fue de 24.8% (siendo el promedio nacional 13.1%) (INEI, 2016a). Mejorará a razón de 3.8% anual.	Porcentaje de Desnutrición Infantil	Porcentaje
OCP1.2	Al 2019, se disminuirá el nivel de Anemia en la región a 50%. En el 2016 fue de 60.6% (siendo el promedio nacional 43.6%) (Congreso de la República del Perú, 2017). Mejorará a razón de 1.4% anual.	Porcentaje de niños con anemia	Porcentaje
OCP1.3	Al 2020, Pasco se ubicará en un nivel medio bajo del índice de progreso social por una mejora en el componente Agua y Saneamiento. El 2017 ocupó el último lugar de este componente (CENTRUM, 2017).	Nivel en el IPS rubro Agua y Saneamiento	Nivel
OCP1.4	Al 2021, Pasco se afianzará en un nivel medio bajo del índice de progreso social por una segunda mejora en el componente Agua y Saneamiento	Nivel en el IPS rubro Agua y Saneamiento	Nivel
OCP1.5	Al 2024, se disminuirá el nivel de Anemia en la región a 43%. En el 2016 fue del 60.6% (siendo el promedio nacional 43.6%) (Congreso de la República del Perú, 2017). Mejorará a razón de 1.4% anual.	Porcentaje de niños con anemia	Porcentaje
OCP1.6	Al 2027, Pasco se ubicará en un nivel medio bajo del índice de progreso social por mejoras en el componente Agua y Saneamiento.	Nivel en el IPS rubro Agua y Saneamiento	Nivel
OCP2.1	En el 2019, en convenio con Senati y la Universidad Nacional Alcides Carrión, se creará la carrera técnica en hotelería y turismo (dos años de duración) con la finalidad de contar con 120 personas capacitadas por año a partir del 2021. Actualmente no existe oferta de estudios en turismo en la región.	Número de estudiantes	Unidades
OCP3.5	Al 2025 la asociación de ganaderos abastecerá a las principales empresas textiles locales, destinando el 70% de la producción regional a este rubro consiguiendo ingresos por S/ 5'300,000. Agregando valor al insumo en los centros de acopio y evitando la intermediación de comercializadores. Estos programas aún no se aplican en la región (Sierra y Selva Exportadora, 2017).	Número de convenios	Unidades

Capítulo IX: Competitividad de Pasco

Un requisito para ser un país competitivo en un entorno cambiante constantemente es la productividad nacional, que consiste en utilizar eficientemente los recursos. Para ser un país competitivo es necesario un esfuerzo sostenido en pilares claves, a fin de lograr una eficiencia gubernamental y empresarial, promocionando principalmente el desarrollo del capital humano y la infraestructura productiva. A esto se le conoce como fundamentos de la competitividad nacional (D'Alessio & Del Carpio, 2011).

D'Alessio (2015, p. 632) indicó que el concepto de competitividad ha sido desarrollado a lo largo del tiempo por diversos autores, visto no solo como nación sino también en desde otras escalas como la industria y corporación. Kitson, Martin y Tyler (2004) fueron los que presentaron a la competitividad regional compuesto por capital productivo, humano, social – institucional, cultural, en infraestructura; y en conocimiento/creatividad afectan la productividad regional, el empleo y el estándar de vida. Todos estos factores están interrelacionados entre sí, buscando la productividad regional, empleo y estándar de vida.

9.1. Análisis Competitivo de Pasco

La Tabla 67 muestra el índice de competitividad regional del Perú en el 2016, el cual es la base para el análisis de competitividad de la región Pasco en relación a otras regiones, en el entendido que este índice mide la administración eficiente de los recursos de las regiones para el beneficio a sus pobladores y el incremento de productividad empresarial.

En el 2016, Pasco ocupó el puesto 20 de 26 posiciones, la misma posición que ocupó en el 2015. En el análisis se tomarán aquellas regiones que están cercanas geográficamente y que compiten en productos o servicios con Pasco en función a los pilares del ICRP 2016: (a) economía, (b) infraestructura, (c) personas, (d) empresas y (d) gobierno (CENTRUM, 2016).

El pilar economía mide el tamaño de la economía en la región, el crecimiento

Tabla 67

Índice de Competitividad Regional 2016

Región	Ranking
Lima Metropolitana	1
Callao	2
Moquegua	3
Tacna	4
Arequipa	5
Ica	6
La Libertad	7
Lima Provincias	8
Lambayeque	9
Piura	10
Cusco	11
Tumbes	12
Ancash	13
Madre de Dios	14
Junín	15
Puno	16
Ucayali	17
San Martín	18
Loreto	19
Pasco	20
Apurímac	21
Huánuco	22
Ayacucho	23
Cajamarca	24
Amazonas	25
Huancavelica	26

Nota. Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú 2016” por CENTRUM, 2016.

sostenido, el nivel de exportaciones hacia el mundo, la diversificación de la oferta, así como el empleo generado en la región (CENTRUM, 2016). En este pilar, Pasco se encuentra en el último puesto, 26, lo cual representa que no se ha tenido avances significativos; esto se debe a que la principal actividad de la región es la minería, la cual se ve afectada con los conflictos sociales que se generan alrededor de ella (CENTRUM, 2016). En la Tabla 68 se observa que Pasco no tiene una actividad de exportación desarrollada con una diversificación de oferta de productos o servicios baja, esto puede explicarse porque la principal actividad es la minería, sin preocuparse por desarrollar otras actividades.

Tabla 68

Ranking Regional del Pilar Economía

Ranking	Región	Tamaño	Crecimiento	Exportación	Diversificación	Empleo
14	Junín	13	15	16	10	7
26	Pasco	10	25	26	26	24
15	Ancash	8	23	11	7	14
20	Puno	21	12	21	14	6

Nota. Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú 2016,” por CENTRUM, 2016.

El pilar infraestructura mide la capacidad de la región en la generación de energía, la red vial que posee, el transporte de carga y pasajeros, infraestructura dedicada al turismo y la red de comunicación tanto de telefonía fija y celular en la región (CENTRUM, 2016). Pasco ocupa el penúltimo lugar del ranking 2016; es decir, el puesto 25, lo cual representa un retroceso en comparación al ranking del 2015, en el cual ocupó el puesto 23.

Según los resultados reflejados en la Tabla 69, se observó que existe una deficiencia en cuanto a la red, vial en el cual ocupa el último lugar; así como en la infraestructura desarrollada para el turismo, en el cual ocupa el penúltimo lugar. A pesar de que Pasco tiene varios lugares turísticos para explotar, la poca infraestructura turística se refleja en la cantidad de camas en hoteles de dos y tres estrellas, las cuales fueron 96 y 17, respectivamente.

Tabla 69

Ranking Regional del Pilar Infraestructura

Ranking	Región	Energía	Red vial	Transporte	Turismo	Comunicación
16	Junín	10	19	15	14	13
25	Pasco	19	26	13	25	23
14	Ancash	7	18	16	6	11
15	Puno	21	10	17	8	16

Nota. Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú 2016”, por CENTRUM, 2016.

El pilar personas mide la competitividad alcanzada en la educación escolar, así como

en la educación superior, también la formación laboral de la población de la región, logros educativos y el acceso a los servicios de salud (CENTRUM, 2016). En comparación a los resultados del 2015, Pasco mantiene la misma posición 12 en el ICRP (CENTRUM, 2016). En la Tabla 70 se observó que Pasco presenta deficiencia en cuanto el acceso a servicios de salud de la población, esto se debe a un elevado nivel de desnutrición infantil. En cuanto a la educación presentó mejoras en cuanto a la formación laboral y educación escolar con respecto al resultado del 2015.

Tabla 70

Ranking Regional del Pilar Personas

Ranking	Región	Educación Escolar	Educación Superior	Formación Laboral	Logros Educativos	Salud
13	Junín	10	9	13	10	24
12	Pasco	8	8	7	13	21
10	Ancash	21	4	8	17	10
15	Puno	11	12	18	18	22

Nota. Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú 2016,” por CENTRUM, 2016.

El pilar empresas mide la productividad, ambiente de negocios que se desarrolla en la región, habilidades gerenciales, innovación y generación de empleo (CENTRUM, 2016). Los resultados de la Tabla 71 reflejan una productividad media, Pasco se ubicó en el puesto 12 en el 2016, cuatro posiciones menos que en el 2015.

Se observó que existe una porción de la PEA de Pasco está desocupada. En cuanto a innovación Pasco ocupada el puesto 20 lo cual refleja una brecha en cuanto a la creación de productos y servicios y las empresas de la región. Por otro lado, también los resultados reflejan que las empresas pueden mejorar sus técnicas y procesos que utilizan. En cuanto a las habilidades gerenciales se observó que existe una brecha en cuanto a la capacidad gerencial y la capacidad de exportar productos. Esto tiene relación con los resultados del pilar economía donde se observó la poca actividad exportadora.

Tabla 71

Ranking Regional del Pilar Empresas

Ranking	Región	Productividad	Ambiente de negocios	Habilidades gerenciales	Innovación	Generación de empleo
19	Junín	17	4	23	10	21
12	Pasco	11	8	18	20	1
20	Ancash	8	14	16	15	26
16	Puno	20	11	19	14	13

Nota. Tomado de "Índice de competitividad Regional del Perú 2016", por CENTRUM, 2016.

El pilar gobierno e instituciones mide la seguridad lo cual abarca tanto delitos como terrorismo, los recursos económicos con los que cuenta la región, justicia, el gasto ejecutado, así como la autonomía económica de la región (CENTRUM, 2016). Con respecto al 2015 Pasco mantuvo su posición 23 en este pilar en el 2016. En la Tabla 72 se observó que existe un buen resultado en cuanto a la seguridad que va de la mano con el número de denuncias por delitos cometidos entre la población total de Pasco.

Asimismo, también ocupa un puesto sobre el promedio por la variable recursos, explicado en que la utilización de los recursos asignados en el presupuesto; sin embargo, se tiene un bajo valor en la variable justicia lo cual refleja que existen varios expedientes abiertos sin resolver y el tiempo de respuesta de los expedientes es muy largo y burocrático, esto se evidencio en la visita realizada al gobierno regional de Pasco.

Por otro lado, también tiene un resultado desfavorable en la variable gasto ubicándose en el penúltimo lugar del ranking por la falta de ineficiencia en los gastos ejecutados devengado contra el presupuesto institucional asignado. Adicionalmente, hay un bajo valor en la variable autonomía fiscal la cual refleja los recursos que son recaudados por la región.

Tabla 72

Ranking Regional del Pilar Gobierno e Instituciones

Ranking	Región	Seguridad	Recursos	Justicia	Gasto	Autonomía
26	Junín	24	23	12	22	13
23	Pasco	1	13	24	25	22
16	Ancash	9	15	11	23	15
22	Puno	2	17	26	14	18

Nota. Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú 2016”, por CENTRUM, 2016.

9.1.1. Análisis del Diamante de Porter para Pasco

Condiciones de los factores. La región Pasco se encuentra ubicada en el centro del territorio peruano, cerca de la capital del país conectando a la costa con los recursos de la sierra y selva, esto podría aportar al desarrollo económico de la región; sin embargo, se deben considerar factores internos y su relación entre ellos que garanticen la competitividad de la región. El poblador pasqueño es uno de los recursos más importantes del presenta análisis, no obstante, el 15% solo tiene grado de instrucción superior (Produce, 2015) el cual limita a trabajos en actividades primarias como la agricultura, en el cual se desarrollan el 46% de la población de la región. Otra desventaja del poblador pasqueño está relacionada a la salud, ya que el 44% de los mismos padece alguna enfermedad crónica respiratoria-digestiva ocasionada por la contaminación minera y la falta de agua potable (INEI, 2016a).

Estos resultados son consecuencia de una inadecuada gestión educativa, el 93% de la infraestructura escolar se encuentra en mal estado, la ausencia de instituciones educativas superiores, técnicas y la baja inversión en ciencia y tecnología. La infraestructura vial desempeña un rol importante en el desarrollo de la región. Internamente Pasco no ha logrado conectar adecuadamente a sus tres provincias, truncando el desarrollo de actividades como el turismo, acceso a la educación y salud. A pesar de contar con fuentes hidrográficas importantes, estos recursos naturales no son aprovechados por los pobladores de la región

paradójicamente, Pasco tiene uno de los accesos al agua más limitados del país.

En contraste, la región presenta una variada geografía y microclimas que han originado una serie de ventajas comparativas importantes respecto a otras regiones, posee reservas naturales en la provincia de Oxapampa, extensos valles alto-andinos propicios para la ganadería de camélidos y agricultura de tubérculos, vertientes hidrográficas importantes para la generación de energía y agua potable, así como reservas de minerales necesarias para el desarrollo de la actividad minera, la cual viene generando ingresos importantes por EL canon para el desarrollo de la región.

La relación entre estos factores denota que Pasco puede convertirse en una región muy competitiva si desarrolla el capital humano y aprovecha los recursos naturales que presenta la región para impulsar su economía. Es importante el desarrollo de infraestructura que comuniquen internamente a la región, para que acerquen al poblador a las instituciones educativas, centros de salud y al mismo tiempo facilite el desarrollo de actividades como el turismo y el agro. La minería es la actividad que más aporta a la región y, al mismo tiempo, la que más daño ocasiona; es importante utilizar los beneficios de esta actividad no renovable para garantizar el bienestar el poblador mediante el impulso de actividades sostenibles.

Condiciones de la demanda. Los factores antes mencionados han ocasionado un éxodo del poblador pasqueños, en los últimos años la población de la región se ha mantenido alrededor de 308,000 habitantes de los cuales el 73% pertenecen al sector D y E (INEI, 2016a). Estas condiciones generan una escasa demanda interna de servicios educativos los cuales son necesarios para el sustento de actividades que aporten mayor valor agregado como el turismo y la industria. Gran parte de la población de Pasco se desarrolla en la agricultura básica, lo cual sostiene su alimentación, el agricultor subsiste con lo que cosecha. Estas condiciones originan una baja demanda de bienes y servicios desalentando a la inversión privada y al desarrollo de la región.

Sectores afines y de apoyo. La empresa privada, principalmente la minería, y los ministerios del gobierno central son los principales sectores de apoyo para el desarrollo de actividades alternas a la minería. La primera principalmente por el apoyo económico en actividades que generen beneficio a la población, carreteras, estaciones eléctricas y generación del comercio local. Mientras que las entidades gubernamentales proponen e implementan planes de desarrollo económico a través de programas como Sierra y Selva Exportadora y financiamiento del Agrobanco. Sin embargo, los esfuerzos de estas entidades son proporcionales al beneficio que perciben en región, esto coloca en desventaja a Pasco frente a regiones con mayor población y mejores capacidades de gobernabilidad por parte de sus autoridades (Sierra y Selva Exportadora, 2017).

Contexto de la estrategia y rivalidad. La región de Pasco presenta notables desventajas respecto a sus competidores. En la agricultura, la papa es el principal producto de la región debido al volumen y su adaptabilidad al clima en las provincias de Pasco y Daniel Alcides Carrión; sin embargo, la región compite con Puno, Huánuco, La Libertad quienes triplican su capacidad de producción y obtienen mejores rendimientos por hectáreas. En cuanto al café, regiones como San Martín, Junín, Amazonas y Cajamarca cuadriplican la producción de este insumo; sin embargo, a diferencia de la papa, el café de Pasco ha obtenido importante reconocimiento por su calidad lo cual puede convertirse en una ventaja frente a sus competidores (INEI, 2016a).

En la ganadería también presenta desventajas importantes, el ganado ovino es el más representativo de la región no obstante en Puno, Cusco y Junín se encuentra el 50% de la población de ovejas del país (Minagri, 2016). La ganadería tecnificada y el desarrollo de cadenas productivas les ha permitido a estas regiones obtener mejores rendimientos por animal lo cual le ha permitido obtener mejores precios por kilogramo de lana. En un contexto similar la alpaca es una especie importante para la región; sin embargo, no se registran

mayores esfuerzos para mejorar la cadena productiva de este auquénido en la región (Sierra y Selva Exportadora, 2017). Debido a las condiciones geográficas que presenta Pasco (pastizales alto-andinos, lagunas- friaje moderado), el desarrollo de la cadena productiva de la alpaca puede convertirse en una importante fuente de desarrollo.

El turismo es una de las actividades más rezagas de la región, provincias con recursos turísticos similares como Junín, Huaraz Huancayo o Ayacucho presentan una mejor oferta turística para el cliente interno y externo, mucho de los cuales ya se incluyen en destinos obligados en días festivos. A nivel nacional, Cusco lidera la captación de turistas debido a la presencia de Machu Picchu, maravillo del mundo. La infraestructura vial y la falta de gestión por parte de las autoridades regionales son las principales causas del actual estado de esta actividad.

Pasco es considerado la capital minera del Perú, los principales productos que obtiene de esta actividad son el plomo, el zinc y la plata. A nivel nacional ocupa los primeros lugares en producción, esta posición trasciende al escenario internacional pues coloca al Perú como principal exportador de esta materia prima (MEM, 2016). Sin embargo, esta actividad puede ser afectada por conflictos socio ambientales por la falta de supervisión del gobierno central y regional. Esta actividad es importante pues debe ser aprovechada para impulsar las actividades primarias como la agricultura y el turismo, mediante el impulso en educación, capacitación e infraestructura y la inversión en investigación y desarrollo para dichos sectores con la finalidad de obtener eficiencias en la cadena productiva.

9.2. Identificación de las Estrategias Competitivas de Pasco

Según D'Alessio (2015, p.633) indicó que Porter (2005b) definió a la competitividad como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales”, por esta razón, es necesario para su comprensión entender las fuentes de prosperidad que un país posee. Asimismo, según indicó Porter (1980) en su libro

“*Competitive Strategy*”, presenta tres estrategias competitivas que pueden ser aplicadas en cualquier tipo de industria. Estas estrategias pueden ser aplicadas por separado o, en algunos casos, en conjunto. La primera estrategia es liderazgo en costos, la cual es la capacidad para ofrecer a un mercado un producto a un bajo precio; la segunda estrategia es la diferenciación, la cual ofrece un producto único o exclusivo o un servicio diferenciado al mercado; y, por último, la tercera estrategia es la de enfoque, la cual abarca especializarse en un segmento del mercado específico ofreciendo un mejor producto pensado.

Actualmente, sus ventajas se dan en la actividad minera y agropecuaria. En cuanto a la minería, la región cuenta con una ventaja comparativa al ser una zona minera por excelencia debido a su ubicación geográfica. Su estrategia utilizada es por enfoque ya que la región brinda minerales como plata, cobre, oro y zinc. En cuanto a la actividad agropecuaria, gracias a su ventaja comparativa en la variedad de climas que posee, por tener provincias que abarcan sierra y selva, que le permiten obtener diversidad de productos agrícolas (café, papá) y un clima propicio para la crianza de ganados (alpacas, vacas, etc.), los cuales tienen un potencial importante por desarrollar para ingresar con mayor especialización los mercados internacionales.

Por esta razón, la estrategia que está desarrollando la región actualmente es la de enfoque, ya que en agricultura se especializa en productos como el café orgánico de Villa Rica, gracias a la acogida que tiene en el mercado europeo, especialmente en Alemania, al ganar varios premios internacionales; y en ganadería se está especializando en la fibra de alpaca, gracias al precio internacional de este producto y a que cuenta con una cantidad importante de alpacas a nivel Perú (segundo a nivel nacional después de Puno).

Por otro lado, la región cuenta con una ubicación estratégica al ser un nexo entre Lima, la sierra y la selva, ya que se cuenta con proyectos para terminar de mejorar la carretera Lima - Canta - Huayllay - Pasco, para competir con la ruta que monopolizaba en su

gran mayoría el transporte de comercio y las rutas turísticas desde Lima a la Selva por la carretera Central, buscando mayor afluencia por la región Pasco para buscar su desarrollo.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Pasco

Según señaló D'Alessio (2015), un clúster es una agrupación de organizaciones no necesariamente del mismo sector, las cuales atienden una demanda específica y que en conjunto suman más que de manera individual, gracias a su interrelación con rasgos comunes y se complementan entre sí. En tal sentido, en la región de Pasco, las principales actividades económicas de la región donde se puede realizar clúster son la minería, la agricultura, ganadería y el turismo.

Según el estudio realizado en noviembre del 2013, por el Consorcio Clúster Development- Metis Gaia- Javier D'ávila Quevedo, denominado "Elaboración de un Mapeo de Clúster en el Perú", la región Pasco pertenecería a dos clusters a nivel nacional, el primero sería en la minera, por estar ubicada geográficamente en las zonas de mayor recursos de minerales, donde se ubican los centros mineros más importantes y de mayor producción en el país, para el caso de las regiones del centro el recurso que más se obtiene es la Plata, el Zinc y el Plomo y el clúster para esta zona es denominado "clúster centro" (ver Figura 25).

Otro clúster en el que también Pasco podría participar es la del café, si bien es cierto que el café en niveles de volumen que produce Pasco (Villa Rica) es solo parte del 15% de la producción nacional (Pasco, Huánuco y Puno), ya que la mayor producción está en las regiones de Junín, Cajamarca, San Martín, Amazonas y Cusco.

El café de Villa Rica es un café altamente reconocido en el mercado local e internacional por ser uno de los mejores cafés orgánicos a nivel mundial. Según se verifica en la Figura 26, que muestra el destino de las exportaciones de clústers del café, donde Alemania es el primer destino con el 34%, seguido de Estados Unidos con 17% y en tercer lugar Bélgica.

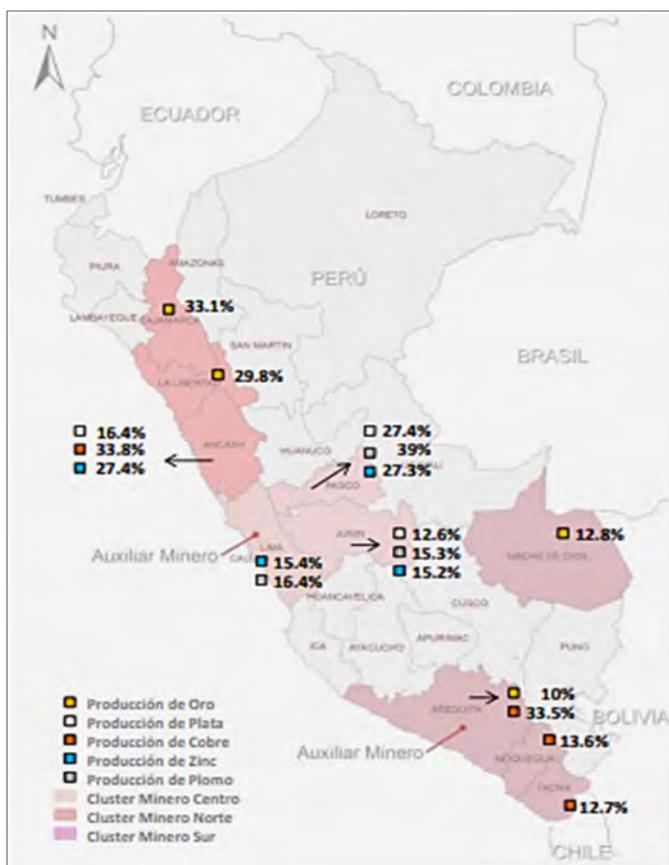


Figura 25. Perú: Consorcio Clúster Development- Metis Gaia- Javier D'ávila Quevedo. Tomado de Consejo Nacional de la Competitividad 2013. (https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf).

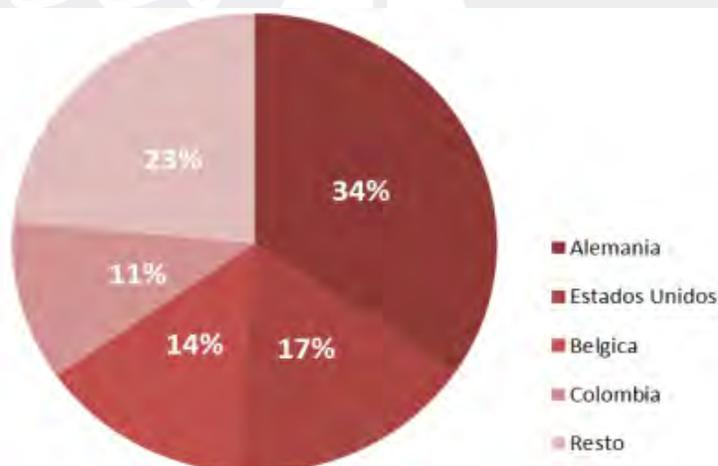


Figura 26. Destino de exportaciones del clúster del café peruano. Tomado de Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú”, por el Consejo Nacional de la Competitividad, 2013. (https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf).

Es importante mencionar que dentro de los productos agrícolas, Pasco cuenta con productos aparte del café orgánico, como el rocoto y el achiote y la granadilla, los cuales son muy apreciados en mercados internacionales, pero son poco explotados para su exportación. Como se observó en los indicadores de competitividad, existe una brecha importante en la capacidad de exportación de productos de la región. Con la formación de un clúster de todos los productores pequeños se lograría mejorar los costos de producción y de transporte, así como poder buscar nuevos mercados internacionales a los cuales ofrecer productos. Por otro lado, existe un gran número de agricultores independientes, los cuales comercializan sus productos a bajo costo.

Por último, existe una baja oferta de servicios turísticos dentro de la región y a ello se suma la poca infraestructura desarrollada para el sector turismo, factores que hacen que la formación de un clúster sea una posible solución para poder mejorar la infraestructura turística de la región, la cual incluye medios de transporte, hoteles y restaurantes. Existen proyectos para poder desarrollar turismo ecológico y vivencial en Pasco a través de la ruta del café, que también contempla a Villa Rica (Mincetur, 2015). Por otro lado, existe un corredor turístico Tarma – Oxapampa el cual abarca parte de la región de Junín y Pasco que puede ser mejorado a través de alianzas con la región Junín, el cual tiene un mejor desarrollo en dicho sector (CENTRUM, 2016). La formación de alianzas con la región de Junín es fundamental para el desarrollo del sector, así como la formación de clúster que permitan mejorar el servicio turístico dentro del corredor turístico.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En cuanto en las estrategias del desarrollo del sector agrícola, se focaliza en la producción del café y maca tomando como referencia las acciones que se realizaron en la producción de café orgánico en Colombia donde se mejoró la calidad del café en base a las buenas prácticas aplicadas para la siembra de café (Bustamante, Hernando, Van Heeren,

Torres & Romero, 2009). El desarrollo de clúster en este sector ganadero promovería la mejora de la calidad de la fibra de la alpaca a través de la mejora genética, así como mejores condiciones comerciales con empresas internacionales que utilizan estos insumos.

En cuanto en las estrategias del desarrollo del sector turístico de Pasco, se considera necesario desarrollar y asociar el turismo a productos gastronómicos representativos de la zona, cuya hoja de ruta está planteada en el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025; en el cual se da énfasis al desarrollo turístico de la ruta del café que tiene en cuenta a la zona de Villa Rica donde se produce uno de los tipos de café de alta calidad del país (Mincetur, 2015). En cuanto al desarrollo del turismo, se tomó como base el clúster desarrollado en Galicia, España, en el cual el turismo representa un 10.6% del PBI de la región, lo que genera un 11.5% de empleo en la zona; cuyo objetivo fue desarrollar y potenciar una marca Galicia la cual debe de ser reconocida a nivel global (Clúster Turismo de Galicia, n.d.). El clúster favoreció a la capacidad innovadora de las empresas relacionadas en el servicio, en la formación en conjunto de los recursos humanos del sector, en el acceso a financiamiento y mejoró la imagen de profesionalismo del sector en la región (Clúster Turismo de Galicia, n.d.).

9.5. Conclusiones

Pasco se ubicó en el puesto 20 del Índice de Competitividad Regional del Perú (CENTRUM, 2016), lo cual refleja que existen todavía mucho por desarrollar en la región, a fin de mejorar para ser competitivos a nivel nacional. Existen desafíos que el gobierno regional de Pasco debe afrontar, el más importante es impulsar actividades económicas alternativas a la minería que generen ingresos económicos a la región. Las actividades que se identificaron y que pueden hacer la diferencia para el desarrollo de la región son la agricultura, la ganadería y el turismo. Sin embargo, para lograr su crecimiento es necesario que Pasco mejore en infraestructura para poder soportar la demanda que se busca tener. El

fomentar y promocionar estas actividades logrará que los pobladores de Pasco no busquen migrar a otras regiones para buscar mejores condiciones de vida.

La identificación y formación de clústeres en Pasco conseguirá una oportunidad de desarrollo sostenido de los productos y servicios de la región. En la actualidad, se han identificado algunos clústeres como el cafetalero en Villa Rica, el cual se vio beneficiado por el programa de Apoyo a Clúster (PAC) realizado por el Ministerio de la Producción (Produce). A pesar de ello existen varios otros clústeres en el sector agropecuario y turístico que deben ser identificados y apoyados con programas de desarrollo. Adicionalmente, se observó la falta de desarrollo de habilidades gerenciales lo cual se refleja en la baja ejecución del presupuesto asignado para la región y en el mal manejo de las estrategias para aumentar la oferta exportadora de los productos para los diferentes mercados del mundo.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se desarrollará el cuadro del plan estratégico integral (PEI), el cual sintetiza los puntos más importantes del plan del presente trabajo. Se desarrollarán las conclusiones finales, donde se resume los puntos más importantes del plan desarrollado, y las recomendaciones finales necesarias para establecer las pautas previas de la implementación y el éxito del mismo.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

D'Alessio (2015, p.663) indicó que “tener una visión integral del plan es fundamental. Mientras más detallado se presente mejor será su seguimiento”. El plan estratégico integral es una síntesis de los procesos estratégicos más importantes para la región, el cual presenta como columna vertebral a la visión, misión, valores y código de ética. Sobre estos lineamientos se han trazados las estrategias y objetivos a seguir en base a una política definida, soportados por una estructura organizacional, recursos y planes operacionales. En esta etapa del proceso estratégico se mide la brecha entre lo planeado y lo ejecutado desde su implementación, es medido por un tablero de control mediante el cual se puede realizar el seguimiento de lo desarrollado o inclusive realizar los ajustes requeridos (ver Tabla 73).

10.2. Conclusiones Finales

Pasco es considerada la Capital Minera del Perú debido a la práctica de esta actividad desde el periodo pre hispánico. A pesar de contar con variedad de recursos naturales, las necesidades población a lo largo de la historia no han sido atendidas de la mejor manera. El futuro de la región corre peligro en caso el presente no se atiendan las necesidades básicas sociales de la región, ya que existen altos índices de desnutrición y anemia infantil, lo cual genera daños en el desarrollo de los mismos. No se puede tener una visión a futuro sin considerar el futuro de los pobladores y cualquier esfuerzo en la mejora de las actividades económicas no serán sostenibles en el tiempo.

En la actualidad depende en gran parte de lo que genera la actividad minera en la región. Aproximadamente las dos terceras partes de su valor agregado bruto viene por parte de la minería, siendo los principales minerales que se extraen el plomo, el zinc y la plata. La concentración de la población económicamente activa de la región que se dedica a esta actividad solo es el 3.7% (BCRP, 2016). Este indicador explica que solo un grupo pequeño de pobladores de Pasco se benefician trabajando de esta actividad. Sin embargo, el desarrollo de la minería no ha ido de la mano con el desarrollo social. El gobierno regional no ha aprovechado los recursos derivados de esta actividad para mejorar la calidad de vida del pasqueño. Por este motivo, el presente plan estratégico busca el desarrollo social de Pasco impulsado por el uso eficiente del presupuesto regional, en donde cumple un papel importante el ingreso por regalías de la minería y el desarrollo de actividades alternas que impulsen el crecimiento de la región reduciendo su dependencia de esta actividad.

Una de las actividades identificadas para lograr el desarrollo de Pasco es el agropecuario, el cual es la segunda actividad productiva después de la minería, aportando un 6.6% al valor agregado bruto de la región (BCRP, 2016). El 46% de la PEA ocupada labora en estas actividades (INEI, 2016c). Sin embargo, estas actividades se encuentran poco desarrolladas, puesto que solo el 17.7% de la superficie agropecuaria es utilizada, los cuales representan 177,098 hectáreas. Cabe resaltar que existen 10,276 hectáreas de tierras agrícolas no trabajadas (Minagri, 2015a). Por esta razón, Pasco debe trabajar todas las hectáreas de tierras agrícolas faltantes para aumentar sus beneficios como región. Una de las principales oportunidades que tiene la región es el cultivo del café orgánico debido al incremento de la demanda externa.

El clima tropical en la provincia de Oxapampa es idóneo para el desarrollo de esta actividad, la cual ya está logrando reconocimiento a nivel mundial con el café de Villa Rica; sin embargo, aún presenta oportunidades de crecimiento. La fibra de alpaca también se

presenta como una oportunidad de desarrollo, alternativa a la crianza de ganado vacuno y ovino, la alpaca se diferencia por su adaptabilidad a climas extremos y su bajo costo de manutención. Sin embargo, lo más importante es la fibra de este camélido, altamente valorada en mercados europeos y cuya finura esta al mismo nivel del Cashmere y Mohair.

La segunda actividad económica a desarrollar es el turismo, el cual aportó un 1% al valor agregado bruto de la región (BCRP, 2016) y tiene un 4.8% de participación en el valor agregado bruto de la región (INEI, 2016c). Si bien en la actualidad es una actividad que no genera una cantidad importante de ingresos a la región, esta tiene un gran potencial por desarrollar. Pasco posee una gran cantidad de sitios turísticos naturales e históricos que recorren su territorio de sierra a selva, las cuales poseen costumbres y fiestas folclóricas que se manifiestan en carnavales por temporada. Lastimosamente, la conectividad entre sus provincias se da por una pobre infraestructura vial e inexistentes circuitos turísticos en las provincias de Daniel A. Carrión y Cerro de Pasco. Solo la provincia de Oxapampa cuenta con un desarrollo aceptable en infraestructura turística. Por esta razón, esta actividad necesita ser impulsada con una campaña de marketing local e internacional, con el desarrollo de infraestructura en comunicaciones, como la construcción de carretera y un aeropuerto. De la misma forma se debe incentivar la inversión privada en hoteles, restaurantes, agencias de viaje y de transporte, con la finalidad de convertir a la región en un paso obligado del turista extranjero en su visita al país y como una alternativa para el turista local en días festivos y feriados, considerando que la región se encuentra próxima a la capital.

Finalmente, Pasco puede superar las debilidades que presenta y que se detallaron en el análisis interno, las cuales giran alrededor del poblador el cual solo posee educación básica y presenta serios problemas de salud debido a la contaminación minera y la falta de suministro de agua potable. El desarrollo de infraestructura vial se convierte es un impedimento para el bienestar del pasqueño y el crecimiento de las actividades antes mencionadas, actualmente

estas se desarrollan en una menor escala inclusive llegando a satisfacer solo su autoconsumo. El gobierno regional deberá buscar la eficiencia en la ejecución presupuestaria para poder cumplir con el desarrollo económico y social de Pasco.

10.3. Recomendaciones Finales

A continuación se mencionan las principales recomendaciones:

- Implementar el presente plan estratégico en la región de Pasco, con la finalidad de alcanzar la visión planteada al 2027. Para ello se plantearon objetivos de largo plazo que impulsarán el desarrollo sostenido de las actividades económicas agrícola, ganadera y turística a través de la realización objetivos de corto plazo, con lo cual se alcance el bienestar social de la población de la región. El presidente regional en conjunto con el gobierno central deberán ser los responsables de la implementación y control del presente plan. Es importante la integración y participación del sector privado para el éxito del plan estratégico.
- Enfatizar recursos en la producción del café orgánico, a pesar de que la región produce mayor cantidad de papá, los beneficios económicos obtenidos por su comercialización son menores que los que se obtienen por la producción de café. Para ello se debe de capacitar a los productores en el uso de nuevas tecnologías para mejorar la calidad del café y optimizar costos en la línea de producción (Gerencia regional).
- Aprovechar las condiciones naturales de pastoreo silvestre ideal para la crianza de alpacas en los distritos de Pasco y Daniel Alcides Carrión, mediante la capacitación de los criadores de alpaca para mejorar la calidad de la fibra y en construcción de infraestructura de apoyo. En la región se encuentra una mayor cantidad de ganado ovino cuya lana es de menor cotización que la fibra de alpaca, por ello la región debe de incrementar la crianza de alpacas (Gerencia regional).

- Actualizar la cifra de criadores de alpaca y productores de café en la región con la finalidad de agruparlos en cooperativas o asociaciones, con ello tendrán un mayor poder de negociación y optimización de costos de producción, capacitación e infraestructura para un mejor rendimiento por auquérido lo cual se traduce en mejor calidad de la fibra de alpaca (Gerencia regional).
- Para impulsar el turismo, la región debe de concertar con las áreas de turismo de cada una de tres provincias para plantear los objetivos de este plan al 2027, enfocando los esfuerzos en la capacitación de personal calificado, mejoramiento de infraestructura hotelera, transporte para el acceso de los turistas, así como brindar facilidades para la inversión privada en hoteles en la región (Gerencia regional).
- Fomentar la creación de clústeres dentro de la región para que impulsen las actividades el agropecuarias y turísticas dando énfasis en la obtención de productos y servicios de calidad (Gerencia regional).
- Mejorar en el control en la ejecución de las obras para poder optimizar los recursos de la región, pero sin llegar a burocratizar los proyectos generando retraso (Gerencia regional).
- Informar a todos los miembros de la región de Pasco los objetivos a los cuales se desea llegar y comunicar los logros de forma a través de todos los medios (Gobernador regional).
- Separar a la Gerencia Regional de Desarrollo Social de la Gerencia Regional General y rendir cuentas directamente con la Presidencia Regional, esto se debe a que se deben de priorizar los proyectos de envergadura social como el agua y saneamiento, salud y educación para alcanzar los objetivos de largo plazo en dicha

materia, los cuales en algunos casos pueden ser retrasados (Gerente regional general).

- Aprovechar la información recopilada en la región para la toma de decisiones. En turismo es importante saber la cantidad de turistas así como el gasto de los mismos en la región, para poder enfocarse en un tipo específico (Gerencia regional).
- Construir infraestructura de transporte para reducir tiempo y costo de transporte tanto para el traslado de productos y acceso de turistas. Priorizar la culminación del pavimentado de la carretera Lima-Canta-Huayllay-Pasco (actualmente en ejecución), la carretera de Huachón (Pasco – Oxapampa) y concretar el inicio de la ejecución de proyectos como el aeropuerto de Pasco (Vicco) y de Oxapampa (Gerencia regional).
- Continuar con los proyectos que viene impulsando la región en brindar mayor acceso de agua potable y saneamiento, mejorar los centros educativos en todos los distritos de la región y velar por el cumplimiento del Plan Nacional para la Reducción de la Anemia 2017-2021, de esta forma mejorar en el índice de progreso social. Actualmente se vienen realizando trabajos de reparación ambiental en el depósito de desmontes Excelsior ubicado en Simón Bolívar, por parte del Consorcio Internacional San Camilo (El pasivo ambiental más grande será remediado, 2017). (Gobernador regional).
- Las fuerzas políticas de la región deben de establecer una visión compartida. Independiente del partido político gobernante se debe continuar con los proyectos que lleven al desarrollo sostenido económico y social de la región, respaldado por el gobierno central definiendo procesos eficientes de asignación de presupuesto para la ejecución de obras (Gobernador regional).

- El gobierno regional debe de velar por el cumplimiento de las normas ambientales y reparación de zonas afectadas por los pasivos mineros, y evitar que ocurran casos de población afectada como ocurrió en los distritos de Pasco y Simón Bolívar (Gobernador regional).

10.4. Futuro de Pasco

Al 2027, la región tendrá un mejor nivel de progreso social y desarrolló ventajas competitivas, ya que alcanzó la visión planteada: “Al 2027 Pasco mejorará su nivel de progreso social alcanzando el estadio medio bajo del índice de progreso social de Centrum, gracias al desarrollo de la dimensión necesidades básicas humanas, soportados por las actividades mineras, turísticas y agropecuarias, con la finalidad de mejorar el bienestar social de los pobladores de la región”. El sector minero no será la principal fuente de ingreso para la región, puesto que se logró desarrollar las actividades agropecuarias y turísticas, las cuales estaban rezagadas en el 2017. Se redujo el impacto ambiental de la actividad minera mediante al cumplimiento y adecuado control de las normas ambientales por parte de las autoridades del gobierno regional. Los pasivos mineros fueron erradicados y se logró eliminar su negativa influencia ambiental. Se implementaron con éxito los proyectos para bajar los niveles de anemia y desnutrición infantil mejorando el futuro de los niños de la región y con el compromiso de seguir mejorando a futuro.

El proyecto aplicado por parte de la empresa San Camilo y Cerro de Pasco fue un éxito gracias a su tecnología de vanguardia, generando un hito en la minería regional para dar a conocer que se puede llevar a partir de ahora una minería responsable. El agua potable para Pasco es una realidad gracias al proyecto “Agua para Pasco”. El alcantarillado y las plantas de tratamiento permitieron que los pobladores de la región tengan los suministros de agua que merecen tener. El logro de la conectividad de las provincias de la región es también una realidad ya que permite que el poblador de Pasco y los turistas tengan nuevas rutas para

transportarse, logrando la reducción de tiempo para llegar a los principales destinos turísticos y evitando la dependencia que existía por pasar por la región Junín para transportarse desde Daniel A. Carrión y Cerro de Pasco hacia Oxapampa.

Es importante mencionar que, gracias a la colaboración de todas las fuerzas políticas de la región, se llevó a cabo el presente plan estratégico, alcanzando la visión planteada en beneficio de los pobladores. Gracias a esto, la región mejorará a un nivel medio bajo del índice de progreso social regional, logrando disminuir a 18.5% la desnutrición infantil en niños menores de cinco años. Los productos agropecuarios (café orgánico y fibra de alpaca) y el turismo serán reconocidos a nivel nacional e internacional, aprovechando las ventajas comparativas que tiene la región por gozar con una variedad de climas y biodiversidad en recursos naturales que otras regiones no tienen; asimismo, logrará ser un referente del café orgánico con el incremento de producción en base a la tecnificación de sus productos y mayor exportación al mercado internacional al ser un mercado potencial. Finalmente, Pasco, gracias a su desarrollo social y económico, tendrá pobladores que viven libre de contaminación minera, permitiendo así que futuras generaciones se desarrollen con mejores oportunidades y una adecuada calidad de vida.

Referencias

- Activos Mineros S.A.C. (AMSAC). (2018). *Avanza ejecución de obras del plan de cierre Excelsior*. Recuperado de <http://www.amsac.pe/index.php/noticias/item/747-avanza-ejecucion-de-obras-del-plan-de-cierre-excelsior>
- Agrobanco (2013). *Agrobanco financia compra y transportación de fibra de alpaca en comunidades altoandinas*. Recuperado de <https://www.agrobanco.com.pe/prensa/notas/agrobanco-financia-compra-y-transformacion-de-fibra-de-alpaca-en-comunidades-altoandinas/>
- Agronomes & Vétérinaires Sans Frontières - Bolivia (AVF - Bolivia). (2012). *Comportamiento Del Mercado Mundial De La Fibra De Alpaca: ¿Qué perspectivas nos ofrece?* Recuperado de https://www.avsf.org/public/posts/1559/folleto_mercado_mundial_alpacas_feb2013_avsf.pdf
- Alarcón C. & Trebejo I. (2010). Atlas de Heladas del Perú. Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú. Convenio de Cooperación Técnica Interinstitucional. SENAMHI-FAO.Lima, Perú.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). *Caracterización del Departamento de Pasco*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/pasco-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). *Pasco: síntesis de actividad económica Diciembre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-pasco-12-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). *Reporte De Inflación - Marzo 2018: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/report-de->

inflacion-marzo-2018.pdf

Banco de Datos Turísticos del Perú (Badatur). (2016). *Los 15 primeros países generadores de Turismo Emisor hacia el Perú*. Recuperado de

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/informacion-economica-nacional>

Banco Mundial. (2018, 03 de abril). *Perú Panorama General*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

BBVA (2016). Research Perú: turistas extranjeros gastan siete veces más que los nacionales.

Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-research-peru-turistas-extranjeros-gastan-siete-veces-mas-nacionales/>

Bolivia Rural. (2017). *Camélidos, la nueva apuesta de la producción boliviana*. Recuperado

de <http://boliviarural.org/noticias/noticias-2017/6261-camelidos-la-nueva-apuesta-de-la-produccion-boliviana.html>

Boston Consulting Group (BCG). (2018). *Cinco empresas peruanas en el top 100 de*

multilatinas. Recuperado de <https://www.bcg.com/en-pe/d/press/14march2018-why-multilatinas-hold-the-key-186991>

Bustamante, F., Hernando, C., Van Heeren, N., Torres, G., & Romero, R. (2009). *Buenas*

prácticas para la producción del café. Editorial Fundación Solidaridad. Recuperado de <https://rhes.ruralhorizon.org/uploads/documents/buenaspracticasenlaproducciondecafe.pdf>

Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI). 2016. *CBI Product*

Factsheet: Alpaca Products in Europe. Recuperado de

https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/product-factsheet-europe-alpaca-products-2016.pdf

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). (2012). *Planeamiento estratégico en el Perú al 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/planeamiento_estragico_en_el_peru_al_2021.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). (2016a). *Plan de Desarrollo Regional Concertado actualizado Pasco al 2021*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/01/PLAN-DE-DESARROLLO-REGIONAL-CONCERTADO-ACTUALIZADO-07.09.16.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). (2016b). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Certificacion/PEDN21.pdf>
- CENTRUM (2016). *Índice de competitividad regional del Perú (ICRP)*. Recuperado de <http://CENTRUM.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>
- CENTRUM. (2017). *Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017 (IPS)*. Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM Católica. Recuperado de <http://www.socialprogressimperative.org/wp-content/uploads/2018/04/Folleto-IPS-PERU%CC%81-2017-160418.pdf>
- Cerro de Pasco. (2011a). *Datos generales de Pasco Perú*. Recuperado de <http://www.cerro-de-pasco.com/datos-generales.php>
- Cerro de Pasco. (2011b). *Reseña Histórica de Pasco*. Recuperado de <http://www.cerro-de-pasco.com/historia.php>
- Chiri, A. (2010). El desarrollo regional basado en clústers: un reto para el Perú. *Strategia*, (20), 10-13

- Chumpen, G (2016). *Informe Ejecutivo De Ferias - FERIA SCAA 2016*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Informe%20Ejecutivo%20de%20Ferias%20SCAA2016.pdf>
- Clúster Turismo de Galicia. (n.d.). *Clúster*. Recuperado de <http://clusterturismogalicia.com/cluster/>
- Coca Cola Journey (2014). *Coca-Cola y su compromiso con el agua: descubre la Reserva de Biosfera Oxapampa*. Recuperado de <https://www.cocacoladeperu.com.pe/historias/medio-ambiente-coca-cola-y-su-compromiso-con-el-agua-descubre-la-reserva-de-biosfera-oxapampa>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2010). *Servicios De Agua Potable Y Saneamiento En El Peru: Beneficios potenciales y determinación del éxito*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3819/lcw355.pdf;jsessionid=934E50822E16DE2E0C7220C6E995BFD6?sequence=1>
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas (Devida). (2012). *Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas 2012-2016*. Recuperado de https://http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11793/PLAN_11793_Estrategia_Nacional_de_Lucha_contra_las_Drogas_2012-2016_2012.pdf
- Compañía Nacional de Abastecimiento (CONAB). (2018). *MINAS GENERALES - Mapeo del parque cafetero es tema de taller en Lavras / MG*. Recuperado de <https://www.conab.gov.br/index.php/ultimas-noticias/2310-minas-gerais-mapeamento-do-parque-cafeeiro-e-tema-de-workshop-em-lavras-mg>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado (CPI). (2017, agosto). Perú: Población 2017. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

- Congreso de la República del Perú. (1993). Constitución Política del Perú. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Congreso de la Republica. (2011). Presupuesto para sus nuevas facultades y ascenso de docentes. Recuperado de <http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Prensa/heraldo.nsf/CNtitulares2/E1AA8AD9336A618E05257A240060D829/?OpenDocument>
- Congreso de la Republica. (2016). Gobierno Regional de Pasco - Presupuesto 2017. Recuperado de http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/pasco_ppto_2017.pdf.
- Congreso de la Republica. (2017). Gobierno Regional de Pasco - Presupuesto 2018. Recuperado de http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision_de_Presupuesto/files/pasco1.pdf.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec). (2016). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*. Recuperado de https://portal.Concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2017, 19 de mayo). *Primer Censo revela baja inversión en investigación y desarrollo en el Perú*. Recuperado de <https://portal.Concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>.

- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (2016). *Agenda de Competitividad 2014 – 2018. Avances y Desafíos*. Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/agenda-competitividad/2014-2018/avances/tercera-rendicion>
- Consejo Nacional de la 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
- Contraloría General de la Republica (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf>
- Contreras, A., Martínez, M. & Vásquez, K. (2016). *Impactos del Niño en Perú*. Moneda. (164), 28-31. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-164/moneda-164-06.pdf>
- CooperAccion. (2018). *Economía y Minería 1(4)*. Recuperado de <http://cooperaccion.org.pe/wp-content/uploads/2018/02/boletin-economia-y-mineria-n004-febrero-2018.pdf>
- Craparo, A., Van Astenb, P., Läderachc, P., Jassogne, L., & Graba, S. (2015). *Coffea arabica* yields decline in Tanzania due to climate change: Global implications. *Agricultural and Forest Meteorology* (207), 1-10. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168192315000830>.
- D’Alessio, F., & Del Carpio, L. (2011). *Productividad y competitividad*. (3ª. ed.). México D.F., MX: Pearson.
- D’Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (1ª. ed.). México D.F., MX: Pearson.

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª. ed.). México D.F., MX: Pearson.

Defensoría del Pueblo. (2017). *Reporte de Conflictos Sociales N.º 166*. Diciembre 2017.

Recuperado de

<https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-166---Diciembre-2017.pdf>

Díaz, C. & Willems, M. (2017). *Línea De Base del Sector Café en el Perú*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/2017/pncafe/sector-cafe-peru.pdf>

Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI). (2016). *Pasco Sumario*

Regional. Recuperado de

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

2018 Military Strength Ranking. (2018). *The complete Global Firepower list for 2018 puts*

the military powers of the world into full perspective. Recuperado de

<https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

El atroz impacto de la contaminación en los niños de Pasco. (2017, 25 de junio). *Diario*

Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/ciudad/el-atroz-impacto-de-la-contaminacion-en-los-ninos-de-pasco-757993/>

El pasivo ambiental más grande será remediado (2 de diciembre 2017). *El Peruano*.

Recuperado de <http://elperuano.pe/noticia-el-pasivo-ambiental-mas-grande-sera-remediado-61662.aspx>

El Perú logró ubicarse como segundo productor mundial de cobre en el 2017(2018, 14

febrero). *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/mineria/267600-peru-logro-ubicarse-como-segundo-productor-mundial-de-cobre-en-el-2017/>

- En 2017 se superó la cifra de 4 millones de turistas extranjeros que visitaron Perú. (2018, 28 febrero). *T News*. Recuperado de <http://tnews.com.pe/en-2017-se-supero-la-cifra-de-4-millones-de-turistas-extranjeros-que-visitaron-peru/>
- En seis años el PIB del turismo creció 24%. (08 de marzo 2018). Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/en-seis-anos-el-pib-del-turismo-crecio-24-515062>
- Fonseca, P. (2015, 24 de junio). *Cambio climático disminuye el rendimiento de las plantaciones de café arábica*. *scientificamerican* Recuperado de <https://www.scientificamerican.com/espanol/noticias/cambio-climatico-disminuye-el-rendimiento-de-las-plantaciones-de-cafe-arabica/>
- Gobierno Regional de Pasco (2017). *Institucional*. Recuperado de <http://www.regionpasco.gob.pe/wps/gerencia-general-regional>
- Gobierno Regional de Pasco. (2015). *Inspeccionan punto de captación en la laguna acucocha*. Recuperado de <http://www.regionpasco.gob.pe/wps/notas-mas-leidas/inspeccionan-punto-de-captacion-en-laguna-acucocha>
- Institute for Management Development (IMD). (2017). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2017*. Recuperado de <http://CENTRUM.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-ranking-mundial-de-competitividad-imd-2017/>
- Instituto Geográfico Nacional (IGN). (1989). *Atlas del Perú* (2da ed.). Perú
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (1996). *Migración Interna*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016, 11 de julio). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016a). *Sistema de Información Regional para la Tomad de Decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016b). *Principales Indicadores Macroeconómicos - PBI de los Departamentos, según actividades económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016c). *Estadísticas Sectoriales*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016d). Ingreso Nominal Promedio Per Cápita Mensual según departamentos, 2012-2016. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/cuadros/1021.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Pasco: Principales indicadores socioeconómicos, 2016 – 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/pasco.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Evolución de la pobreza monetaria 2007 – 2017*. Informe técnico. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_tecnico_pobreza_monetaria_2007-2017.pdf

Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA). (2017, 09 de octubre). *Pasco: Productores De La Localidad De San Pedro De Pillao Se Capacitan En Manejo*

- Tecnificado De Maíz*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2205-2017-nota-n244>
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2017). *Índice de competitividad regional* (INCORE 2017). Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>
- Inversión privada hotelera en Colombia suma US\$1.957 millones en 14 años, 2018. (2018, 9 de enero). Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/inversion-privada-hotelera-en-colombia-suma-us1957-millones-en-14-anos-articulo-732509>
- IPSOS. (2016). *Perú 2017 de la informalidad a la modernidad*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf
- Kitson. M., Martin. R. & Tyler. P. (2004). Regional Competitiveness: An Elusive yet Concept? Recuperado de <https://michaelkitson.files.wordpress.com/2013/02/kitson-marrtin-tyler-rs-2004.pdf>
- Ley 27815. *Ley del código de ética de la función Pública*. Congreso de la República del Perú (2002). Recuperado de https://apps.contraloria.gob.pe/unetealcontrol/pdf/08_27815.pdf
- Ley 27867. *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*. Congreso de la República del Perú (2002). Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/gestion_descentralizada/transferencia_sectorial/normas_proceso_transferencia/1_LEY_Nro_27867.pdf
- Ley 28044. *Ley General de Educación*. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf.
- Ministerio de Agricultura y Riego Minagri. (2013, 31 de mayo). *MINAG pone en marcha plan de emergencia contra la plaga de la roya amarilla del café*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/notas-de-prensa/9226-minag-pone-en-marcha-plan-de-emergencia>

- Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2015a). *Características agropecuarias de la región Pasco*. Recuperado de (<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-pasco-2015.pdf>)
- Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2015b). *Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias 2015*. Recuperado de <http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>
- Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2017, 12 de junio). *Se inicia oficialmente el proceso para la elaboración del “Plan Nacional de Acción del Café”*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/pncafe-noticias/20139-se-inicia-oficialmente-el-proceso-para-la-elaboracion-del-plan-nacional-de-accion-del-cafe>
- Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). 2016. *Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera 2016*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=anuario-produccion-agricola-ganadera-2016>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=78
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2015). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2016). *Datos Turismo*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2017). *Reporte Regional de Comercio Pasco Junio, 2017*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas
/reporte_regional/RRC_Pasco_2017.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2018). *Acuerdo sobre facilitación del Comercio*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2018). *Pasco: Número de Hospedajes y Visitantes (Nacionales y Extranjeros)*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2018a). *Ministra Magali Silva Señala que se ha fortalecido La Política De Apertura Comercial Del Perú En Los Últimos Cinco Años*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-senala-que-se-ha-fortalecido-la-politica-de-apertura-comercial-del-peru-en-los-ultimos-cinco-anos/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Mincit). (2018). *Boletín Mensual Turismo Diciembre 2017*. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/loader.php?!Servicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=83252&name=OEE_JR_Turismo_Diciembre__07-02-2018.pdf&prefijo=file

Ministerio de Defensa del Perú (Mindef). (n.d.). *Misión, Visión, Políticas y Lema*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/vision.php>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). *Consulta de ejecución del gasto*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Ministerio de Educación (Minedu). (2017). *El Perú en PISA 2015 Informe nacional de resultados*. Recuperado de http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Libro_PISA.pdf

- Ministerio de Energía y Minas (MEM). (2016a). Anuario Minero 2016. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIO/S/2016/anuario2016.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas (MEM). (2016b). *Reporte Anual Boletín Estadístico del Subsector Minero 2016*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLE/S/2016/DICIEMBRE.pdf>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MINHACIENDA). (2003). *Decreto 2755 de 2003*. Recuperado de http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=DL8eWkJJU-IHQGNu06BZ9QErsoWKlmLQbZpsrH3yV1-lidNldmOv6!-87823345?nodeId=%2FOCS%2FMIG_45156604.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased
- Ministerio de la Producción (Produce). (2015). *Estudio de diagnóstico de crecimiento Región Pasco*. Recuperado de <http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/Reporte%20Pasco%20PXP%20221116%20ALTA.pdf>
- Ministerio de la Producción (Produce). (2017, 9 de abril). Produce: *Programa de Apoyo a Clústers benefició a las MIPYME de Lima, Junín y Pasco, productoras de muebles, software y café*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/316-produce-programa-de-apoyo-a-clusters-beneficio-a-microempresas-de-lima-huanuco-y-junin-productoras-de-muebles-software-y-cafe>.

- Ministerio de Salud (MINSA). (2017, 23 de junio). *Declaran Emergencia Sanitaria por 90 días en distritos Simón Bolívar y Chaupimarca de Pasco*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/?op=51¬a=24027>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2016). Pasco: Camino al desarrollo. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Pasco.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2018). *Líneas de Telefonía Fija en servicio, según departamento 2009-2016*. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/comunicaciones.html>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2016). *El Perú y el Cambio Climático*. Tercera Comunicación Nacional del Perú a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/05/Tercera-Comunicaci%C3%B3n.pdf>
- Mordor Intelligence. (2017). *Germany Coffee Market - Growth, Trends and Forecasts (2018-2023)*. Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/germany-coffee-market>.
- Ninahuanca, C. (2017, 25 de agosto). Inversión hotelera llegará a los US\$ 1,141 mllns. entre 2017 y 2021. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-inversion-hotelera-llegara-a-los-1141-mllns-entre-2017-y-2021-57311.aspx>
- Nyland, S. (2016, 27 de abril). *Peru's maca export grows with 44 percent to USD 33 million in 2015*. Recuperado de <http://organiccrops.net/en/news/160427-peru-maca-export-grows-with-44-pct-to-USD-33-million-in-2015.php>
- Observatorio Turístico del Perú (OTP). (2016). *Pasco: Turismo receptor esperado 2016-2019*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pasctrpr.pdf>

- Oficina de Gestión de la Información y Estadística. (2016). Carpeta georeferencial Región Cerro de Pasco Perú. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/1.trimestre.19.pasco.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO). 1996. Manual de prácticas de manejo de alpacas y llamas. Estudio FAO en producción y sanidad animal. N° 130.
- Organización Internacional del Café (ICO). (2017). *Informe del mercado de café*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2017-18/cmr-1217-c.pdf>
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). (2015). *Migraciones Internas del Perú*. Recuperado de http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015_Publicacion%20Migraciones%20Internas_OIM.PDF
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (n.d.). *El personal sanitario es imprescindible para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados con la salud*. Recuperado de http://www.who.int/hrh/workforce_mdgs/es/
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>
- Panorama. (2014, 08 de junio). *Pasco: el video de la corrupción que puso en prisión a Klever Meléndez* [video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=kWuGF_mz-YE
- Perú Travel (2016) *Pasco la hermandad de la Sierra y Selva*, Recuperado de <http://www.peru.travel/es-es/donde-ir/pasco.aspx>
- Portal del Estado Peruano. (n.d.). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

- Porter, M. (2013). *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada (6ª ed). Barcelona, España: Deusto. Massachusetts.
- Porter, M.E (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Portillo, Z. (2014). *Perú denuncia a China por biopiratería de maca*. SciDevNet. Recuperado de <https://www.scidev.net/america-latina/agropecuaria/noticias/per-denuncia-a-china-por-biopirateria-de-maca.html>
- Presidencia del Consejo de Ministro (PCM). (2018). Plan Multisectorial ante Heladas y Frijaje 2018. Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2018/04/Plan_Multisectorial_Heladas_Friaje-2018.pdf
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2014). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Promperú. (2016a). *Ingresos generados por los vacacionistas extranjeros en el Perú (2013 – 2016)*. Recuperado de [https://www.Promperu.gob.pe/turismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Ingresos%20generados%20por%20los%20vacacionistas%20extranjeros%20en%20el%20Per%C3%BA%20\(2013%20-%202016\)&url=~/Uploads/trade_market/reportes_estadisticos/1045/13%20Y%20gen%20por%20Vac%20Extr%20en%20Peru%2013%20-%202016.pdf&nombObjeto=ReportesEstadisticos](https://www.Promperu.gob.pe/turismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Ingresos%20generados%20por%20los%20vacacionistas%20extranjeros%20en%20el%20Per%C3%BA%20(2013%20-%202016)&url=~/Uploads/trade_market/reportes_estadisticos/1045/13%20Y%20gen%20por%20Vac%20Extr%20en%20Peru%2013%20-%202016.pdf&nombObjeto=ReportesEstadisticos)
- Promperú. (2016b). *Turismo en el Perú*. Recuperado de [https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2025/PVN%2016%20\(SPREAD\).pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issu uid=1760695/57431151](https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2025/PVN%2016%20(SPREAD).pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issu uid=1760695/57431151)

- Pulgar, J. (2014). *Las ocho regiones naturales*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Instituto de Ciencias de la Naturaleza, Territorio y Energías Renovables.
- PYMEX. (2017). *Biopiratería amenaza a 68 productos peruanos*. Recuperado de <https://pymex.com/noticias/peru/biopirateria-amenaza-a-68-productos-peruanos>
- ¿Qué pasó con la ley anti monopolio en el Perú? (2018, 29 de enero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/que-paso-con-la-ley-antimonopolio-en-el-peru-noticia-1102064>
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Cambio organizacional y administración del estrés. *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Secretaría de Gobierno Digital (SeGDí). (n.d.). *Organización del estado peruano*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Servicio Geológico Mexicano (SGM). (2017). Anuario Estadístico de la Minería Mexicana 2016. Recuperado de https://www.sgm.gob.mx/productos/pdf/Anuario_2016_Edicion_2017.pdf
- Sierra y Selva Exportadora. (2017). *Programa nacional de camélidos*. Recuperado de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/programas/camelidos/>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (Siicex). (2016). *Maca*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20116%20&pnomproducto=%20Maca
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (Siicexa). (2017). *Informe Mensual de Exportaciones: Diciembre 2017*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/118671205rad0FED5.pdf>

- Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). (2018a). Mejoramiento de la competitividad dentro de las cadenas productivas para la producción alpaquera en la región Pasco. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/snip/consulta_snip.asp?codigo=264692
- Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). (2018b). *Asistencia Técnica para la Producción de Cafés Especiales en la Provincia de Oxapampa*. Recuperado de <http://ofi4.mef.gob.pe/bp/ConsultarPIP/frmConsultarPIP.asp?accion=consultar&txtCodigo=2964>
- Soluciones Prácticas (2012). *Costos de producción de alpacas y fibra de alpaca*. Recuperado de <http://infoalpacas.com.pe/costos-de-produccion-de-alpacas-y-fibra-de-alpaca/>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2018a). Estadística por Regiones (Departamentos) - Región Pasco. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/estadistica_regiones.html
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2018b). *Consulta por Importador/Exportador*. Recuperado de www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias
- Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass). (2013). Indicadores Comerciales, Operativos, Financieros, Gubernamental, Gobernanza, Satisfacción del Cliente y Ecoeficiencia de las EPS a diciembre 2013. Recuperado de <http://www.sunass.gob.pe/websunass/index.php/sunass/supervision-y-fiscalizacion/indicadores-de-gestion/benchmarking>
- The Global Innovation Index (2018). *Global Innovation Index 2017*. Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>
- TRADE MAP. (2017). *Lista de los importadores para el producto seleccionado Producto en 2016: 0901 Café, incl. tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos de café*. Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0901|||4|1|1|2|2|2|1|

1

TRADE MAP. (2018). *Lista de los importadores para el producto seleccionado Producto en 2017: 0901 Café, incl. tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos de café*. Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1||||0901|||4|1|1|1|1|2|1|1

Turismo crecería 3,2% este año en Colombia. (2018, 21 de marzo). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/turismo-creceria-este-ano-en-colombia-515453>.

United States Geological Survey (USGS). (2017). *Mineral Commodity Summaries 2017*.

Recuperado de <https://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/mcs/2017/mcs2017.pdf>

Ushcushawa, M (2017). *Síntesis Agrario*. Dirección Regional de Agricultura Pasco.

Velita, C. (2018, mayo). Entrevista al Gerente General de Pasco sobre la actualidad de la región. Reunión del Gobierno regional, Pasco, Perú.

Watson, P. (2016). *El Ministerio de Defensa de Perú recibirá 2.048 millones de dólares en el ejercicio 2017*. Recuperado de <http://www.infodefensa.com/latam/2016/11/29/noticia-ministro-mariano-gonzalez-coloca-debate-presupuesto-sector-defensa-congreso.html>

World Bank (2018, 24 de abril). *World Bank Commodities Price Forecast (nominal US dollars)*. Recuperado de <http://pubdocs.worldbank.org/en/458391524495555669/CMO-April-2018-Forecasts.pdf>

Apéndice A: Instrumentos de Investigación

Para el presente documento se ha realizado entrevistas a diversas autoridades del Gobierno regional de Pasco en un entorno privado, además con el permiso brindado por las autoridades, se utilizó una grabadora y cámara como instrumentos de trabajo.

¿Qué proyecciones se tienen para el Distrito de Oxapampa para los próximos años?

¿Considerando que se ejecute el nuevo Aeropuerto mencionado en Oxapampa, se tiene la capacidad en hoteles, restaurantes y otros servicios, para albergar mayor flujo turístico?

¿Los ingresos que tiene Oxapampa como están conformados?

¿Finalmente, el proyecto del nuevo Aeropuerto en cuanto tiempo se haría realidad?

¿Aparte de los ingresos que reciben de la Minería que ingresos económicos alternativos tiene actualmente la región?

¿Aparte de la promoción al Turismo que actividades se están implementando a desarrollar esta actividad y convertirlo como un Segundo Cusco?

¿En cuanto a la reubicación de la ciudad que nos comenta, sabemos que los mismos pobladores no quieren mudarse?

¿Qué se están haciendo con los pasivos mineros, quien se hace responsable?

¿Existe una proyección cuantificable a largo plazo para la región de Pasco?

¿Existe un proyecto para que los nuevos gobernadores sigan con los proyectos de largo plazo ya encaminado?

¿Qué proyecciones vienen realizando para la Región de Pasco actualmente?

¿Estos presupuestos adicionales de donde se obtienen y como es el proceso?

¿También existe un presupuesto para el Turismo o un proyecto para presupuesto adicional?

¿Qué beneficio económico te darán estos proyectos encaminados, es medible?

Apéndice B: Entrevistas a Gobernadores Regionales

Entrevista Alcalde de Oxapampa (Ricardo Zoilo Samar Huachuhuaco)

¿Qué proyecciones se tienen para el Distrito de Oxapampa para los próximos años?

Para empezar, indicar que Oxapampa significa “pampa de paja”, es una provincia con Biodiversidad en recursos naturales, cuenca ganadera y zona maderera. Actualmente Oxapampa está apuntando a futuro a ser un pueblo reconocido turísticamente, basado en la riqueza de su biosfera, la cultura viva de los antepasados tanto de los Asháninca como la cultura Austro-Alemanda, a la par buscamos darle una mayor calidad de vida a los pobladores, a través de pistas, veredas, saneamiento básico entre otras actividades, asimismo estamos fomentando a través de ordenanzas a mantener la cultura viva de la región. Tenemos proyectos encaminados como la construcción de un aeropuerto en Oxapampa (Distrito de Huacabamba), pues como es de conocimiento público, la Carretera Central ha colapsado lo cual dificulta la llegada de mayor flujo turístico, por lo que debemos aprovechar que el Perú está creciendo turísticamente y apuntar a brindar un turismo sostenible.

¿Considerando que se ejecute el nuevo Aeropuerto mencionado en Oxapampa, se tiene la capacidad en hoteles, restaurantes y otros servicios, para albergar mayor flujo turístico?

Para ellos venimos trabajando con diversas organizaciones bajo un solo lineamiento a fin de tener éxito, asimismo actualmente ya se evidencia inversión privada en Oxapampa para hacer turismo vivencial por lo que seguiremos brindando facilidades para que venga más inversión privada que fomente el turismo. Oxapampa se caracteriza por ser llamado la ciudad de jardín y el objetivo del municipio es tener más áreas verdes con mayores ordenanzas fomentando.

¿Los ingresos que tiene Oxapampa como están conformados?

Por impuestos y arbitrios aun no es mucho pues no hay costumbre de pago y además aún no se tiene empadronado a todos los habitantes de la provincia, pero es un tema que ya venimos trabajando para lograr tener mayor ingreso en este rubro, otro ingreso es los ingresos recibidos de FONCOMUN que actualmente llega entre 300 mil a 600 mil soles al año, a diferencia de antes que llegaba más de un millón en este rubro, este ingreso se usa para netamente para proyectos de obras y ayuda a centros poblados por ultimo tenemos los ingresos por metas cumplidas e ingresos de canon sobre canon que llega una vez al año en el mes de Julio.

¿Finalmente, el proyecto del nuevo Aeropuerto en cuanto tiempo se haría realidad?

De 4 a 5 años aproximadamente y lo necesitamos, pues queremos apuntar al turismo extranjero y para ello en paralelo tener la capacidad para recepcionar a mayor flujo de turistas, asimismo seguir fomentando el turismo vivencial que son experiencias únicas que dejen gratos recuerdos.



Entrevista al Gerente Regional General de Pasco (Abogado Christian Enrique Velita Espinoza)

¿Aparte de los ingresos que reciben de la Minería que ingresos económicos alternativos tiene actualmente la región?

Pasco es una región que abarca desde Yanahuanca hasta Oxapampa que es una región privilegiada en ganadería, en biodiversidad de recursos naturales, turismo y zonas de reservas naturales, también tenemos una carretera de poco tránsito aun que va desde Lima-Cantahuallay (alterna a la carretera central) y esta tiene el fin de llegar hasta la carretera interoceánica que generará mayor desarrollo económico para la región, como es de conocimiento ya desde más de tres años no tenemos los mismos niveles de ingresos por la minería y estamos viendo alternativas de actividades productivas, pues la región es también potencial en ganadería, agricultura y turismo, Pasco no está desapareciendo, tiene una proyección a futuro, en ganadería en especial la Alpaca y llamas no solo en carnes sino también en lanas, asimismo contamos con el mejor café del Perú que es el de Villarrica y finalmente el turismo donde tenemos a Oxapampa con su biodiversidad, turismo vivencial, campaña “SELVAMONOS” que ha sido un éxito en los últimos años.

¿Aparte de la promoción al Turismo que actividades se están implementando a desarrollar esta actividad y convertirlo como un Segundo Cusco?

Aparte de promocionar el turismo que el estado nos está apoyando, también nos debe apoyar inyectando presupuesto al Turismo esto va de la mano para fomentar la inversión privada en la región, pero aún hay trabajos por desarrollar en este rubro, asimismo tenemos el tema de la reubicación de la ciudad de Pasco esta en avance y de darse sería en la zona de Vico. Se espera que se dé en los próximos años, pues las lagunas cercanas al tajo minero están contaminadas y no hay calidad de vida.

¿En cuanto a la reubicación de la ciudad que nos comenta, sabemos que los mismos pobladores no quieren mudarse?

La reubicación se tiene que dar es un hecho, similar a lo que hizo en Morococha, pues el desagüe de la laguna contaminada ya está por colapsar, hay escases de agua potable y la zona está muy contaminada. Vale la pena resaltar que actualmente los procesos para ejecutar los proyectos son muy lentos y pueden demorar más de cuatro meses entre poder cumplir todos los requisitos que solicitan, todo se sigue centralizando en Lima y debería ser descentralizado para ser más eficientes.

¿Qué se están haciendo con los pasivos mineros, quien se hace responsable?

Se está trabajando el tema de Excelsior (depósito de residuos mineros) para remediaciones de todo los residuos que se van a desechar y se dará en diversas etapas y se viene trabajando con el Ministerio de Energía y Minas.

¿Existe una proyección cuantificable a largo plazo para la región de Pasco?

Si existe pero no lo tenemos así en específico; sin embargo, aún nos falta mucho por trabajar y darle mejor calidad de vida a los pobladores, lo que sí es importante es que somos uno de las regiones que mayores proyectos adicionales ha conseguido y hacemos un seguimiento diario a nuestros proyectos por eso ocupamos los primeros puestos en ejecución del presupuesto.

¿Existe un proyecto para que los nuevos gobernadores sigan con los proyectos de largo plazo ya encaminado?

Si estamos justo en eso, tenemos proyectos importantes en desarrollo y por desarrollar los próximos años, por ellos nuestro gobernador actual indica que gane quien gane debe seguir con el desarrollos de los mismos y no interrumpir las buenas obras, se está elaborando un acto que los candidatos firmen un compromiso de seguir con los proyectos ya encaminados y en proyecto.



Entrevista al Gerente Regional de Desarrollo Económico

(Economista Edwar Augusto Vidalon Gálvez)

¿Qué proyecciones vienen realizando para la Región de Pasco actualmente?

Para Empezar, nosotros tenemos actualmente cuatro proyectos de riesgo en ejecución, asimismo se tiene cuatro proyectos de electrificación ambos trabajados con un presupuesto adicional que se ha pedido al Minagri y al Ministerios de Energía y Minas. Adicional también tenemos proyectos productivos ganaderos (vacunos y ovinos), el cual se tramita a través de la Dirección General de la Ganadería.

¿Estos presupuestos adicionales de donde se obtienen y como es el proceso?

Es una gestión de diversos proyectos que preparamos y solicitamos a los diversos ministerios del estado bajo la modalidad de presupuestos adicional, éstos evalúan los proyectos más la viabilidad y brindar presupuesto para su ejecución en beneficio de la región.

¿También existe un presupuesto para el Turismo o un proyecto para presupuesto adicional?

En lo que respecta al turismo, no hacemos proyectos de presupuesto adicional, lo que se hace es darle más promoción adicionando a ellos ferias en convenio con otras regiones y con ellos atraer más turistas, alentando la inversión privada. Los tipos de proyectos que más nos enfocamos son netamente productivos tales como: Café, Cacao, Granadilla y otros productos, para ello trabajamos con nuestra dirección de agricultura.

¿Qué beneficio económico te darán estos proyectos encaminados, es medible?

En lo que infraestructura de riesgo el efecto del impacto es una vez ejecutado el proyecto, para ellos antes de eso se hace un estudio del efecto de cantidad de hectáreas que quieres producir y que cantidad de agua necesitas para ese proyecto.

La región ahora está muy enfocada a desarrollar actividades productivas, para ello impulsa los proyectos de riesgo y electrificación, pero también existe otra gerencia que

desarrolla la infraestructura donde también existe un presupuesto importante. Existe un proyecto de agua potable en pleno desarrollo de S/ 70'000,000 aproximadamente, es uno de los más importantes de la región el cual se debe estar culminando este año en el mes de Octubre y con ello se solucionara a un 60% el abastecimiento de agua potable en la región.





Apéndice C: Relación de Glosas Utilizadas en la Tesis

- 1.- AVRFB – Bolivia :Agronomes & Vétérinaires Sans Frontières – Bolivia
2. - BCRP : Banco Central de Reserva del Perú
3. – Badatur : Banco de Datos Turísticos del Perú
4. -BCG : Boston Consulting Group
5. -CBI : Centre for the Promotion of Imports from developing countries
6. - Ceplan : Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
- 7.- ICRP : Índice de competitividad regional del Perú
- 8.- IPC : Índice de Progreso Social Regional del Perú
- 9.- CEPAL : Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- 10.- Devida : Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas
11. CONAB : Compañía Nacional de Abastecimiento
12. CPI : Compañía Peruana de Estudios de Mercado
13. Consytec : Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
- 14.- DEMI : Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria
- 15.- IMD : Institute for Management Development
16. - IGN : Instituto Geográfico Nacional
- 17.- INEI : Instituto Nacional de Estadística e Informática
- 18.- INIA : Instituto Nacional de Investigación Agraria
- 19.- IPE : Instituto Peruano de Economía
- 20.- Minagri : Ministerio de Agricultura y Riego
- 21.- Mincetur : Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
- 22.- Mincit : Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- 23.- Mindef : Ministerio de Defensa del Perú
- 24.- MEF : Ministerio de Economía y Finanzas

- 25.- Minedu : Ministerio de Educación
- 26.- MEM : Ministerio de Energía y Minas
- 27.- Minhacienda : Ministerio de Hacienda y Crédito Público
28. Produce : Ministerio de la Producción
- 29.- Minsa : Ministerio de Salud
- 30.- MTC : Ministerio de Transportes y Comunicaciones
31. MINAM : Ministerio del Ambiente
- 32.- OTP : Observatorio Turístico del Perú
- 33.- ICO : Organización Internacional del Café
34. OIM : Organización Internacional para las Migraciones
- 35.- OMS : Organización Mundial de la Salud
- 36.- OMT : Organización Mundial del Turismo
- 37.- Siicex : Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior
- 38.- SUNAT : Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración
Tributaria
- 39.- Sunass : Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento

**Apéndice D: Exportaciones de Negociaciones Agroindustrial Arévalo S.A y
Agroindustrial Villa Rica Golden Coffee Ltda**

Exportaciones de Negociaciones Agroindustrial Arevalo S.A en 2017

Item	Mes	Agente	Aduana	País	Fob \$
1	Agosto 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Germany	414,107.69
2	Diciembre 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	United States	77,390.54
3	Julio 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Germany	46,921.88
4	Julio 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Japan	46,921.88
5	Julio 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	United States	103,785.00
6	Mayo 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Germany	50,634.38
7	Mayo 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Japan	50,634.38
8	Noviembre 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Germany	860,078.52
9	Octubre 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Germany	198,609.16
10	Setiembre 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Germany	656,891.58

Nota. Tomado de "Consulta por Importador/Exportador" por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2018b. Recuperado de www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias

Exportaciones de Cooperativa Agroindustrial Villa Rica Golden Coffee Ltda. en 2017

Item	Mes	Agente	Aduana	País	Fob \$
1	Agosto 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Germany	255,556.00
2	Diciembre 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Germany	24,750.00
3	Diciembre 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	United States	58,564.80
4	Enero 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Belgium	82,370.31
5	Enero 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Germany	79,480.80
6	Enero 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	United States	49,149.38
7	Febrero 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Belgium	82,370.38
8	Julio 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Germany	63,889.00
9	Junio 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Germany	272,721.60
10	Junio 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	United States	200,793.60
11	Octubre 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Germany	206,595.50
12	Octubre 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Denmark	55,800.00
13	Setiembre 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	Germany	205,031.50
14	Setiembre 2017	San Miguel Aduanas S.A.C.	Marítima Del Callao	United States	234,263.40

Nota. Tomado de "Consulta por Importador/Exportador" por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2018b. Recuperado de www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias

Exportaciones de ambas empresas hacia Alemania y Estados Unidos

Empresa	Mercado Alemán	Mercado Estadounidense
Negociaciones Agroindustrial Arévalo S.A	\$2,227,243.21	\$181,175.54
Cooperativa Agroindustrial Villa Rica Golden Coffee Ltda.	\$1,108,022.00	\$542,769.00
Total	\$3,335,265.21	\$723,944.54

Apéndice E: Proyección de Producción y Exportación de café

Según el censo Cenagro 2012, el total de tierras disponibles para la siembra de café en Pasco fue de 11,429.03 ha (Minagri, 2015). Para la proyección se asume una variación de 1.1% anualmente en el uso de tierras para alcanzar el 100% de tierras en el 2027. Por otro lado las productividad histórica entre 2007 y 2017 fue de 830 Kg/ha la cual fue tomada como base y crecerá a razón de 2.5% anualmente para llegar a 1037 kg/ha en el 2027 lo cual permitirá alcanzar una producción de 12,000 t en el 2027. Por último se observó un crecimiento histórico de 2% anual en las exportaciones de café de la región lo cual se mantiene hasta el 2024 año en el cual se realizarán campañas de marketing aumentando las exportaciones a 2.2% anualmente hasta el 2027, lo cual con los precios internacionales de café proyectados por el World Bank (2018) permiten obtener USD 15'100,000 en exportaciones.

Año	Producción (T)	Superficie sembrada (ha)	Variación de uso de tierras	Productividad (kg/ha)	Precio Internacional (\$/kg)	Exportación (USD)
2007	5,181	7,423	-0.20%	698	4.32	
2008	7,900	7,719	3.99%	1023	4.32	
2009	5,818	7,814	1.23%	745	4.32	
2010	6,706	7,709	-1.34%	870	4.32	
2011	7,847	7,766	0.74%	1010	5.98	
2012	9,596	9,939	27.98%	965	4.11	
2013	7,197	10,746	8.12%	670	3.08	1,394,000
2014	5,434	10,589	-1.46%	513	4.42	2,306,821
2015	6,897	9,953	-6.01%	693	3.53	2,074,338
2016	10,088	12,395	24.54%	814	3.61	2,800,000
2017	11,670	10,383	-16.23%	1124	3.32	6,586,548
2018	8,713	10,497	1.10%	830	3.25	5,380,084
2019	9,029	10,613	1.10%	851	3.26	6,181,075
2020	9,356	10,729	1.10%	872	3.27	7,036,841
2021	9,696	10,847	1.10%	894	3.29	7,974,676
2022	10,047	10,967	1.10%	916	3.30	8,952,202
2023	10,412	11,087	1.10%	939	3.31	9,994,319
2024	10,790	11,209	1.10%	963	3.32	11,176,219
2025	11,181	11,333	1.10%	987	3.34	12,472,979
2026	11,587	11,457	1.10%	1011	3.34	13,776,812
2027	12,007	11,583	1.10%	1037	3.34	15,158,826

Nota. Tomado de "Sistema integrado de estadísticas Agrarias" por Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), 2015b. Recuperado de <http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>

Apéndice F: Fibra de alpaca

Objetivos corto plazo	Inversión	Ejecución	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
OCP 1. Integración ganaderos altoandinos	Programa Sierra Exportadora	Minagri, Gerencia desarrollo económico	x	x	x									
OCP 2. Mejoramiento genético de alpacas	S/ 5,900,000 (Presupuesto Gob. Regional)	Minagri, dirección regional de agricultura	x	x	x	x	x							
OCP 3. Plan de cuidado para el friaje	S/ 4,600,000 (Minagri)	Minagri, gobierno regional						x	x	x	x	x	x	x
OCP 4. Construcción de centros de acopio	S/ 6,850,000 (Canon minero)	Empresa privada, gerencia de planeamiento y de infraestructura								x	x	x	x	x
OCP 5. Abastecer a empresas de moda	Programa Sierra Exportadora	Empresa privada, gobierno regional, Minagri										x	x	x

Concepto	Unidad de medida	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingreso por venta de fibra de alpaca	Miles de soles (Minagri, 2016)	4,125	3,582	4,761	5,274	6,231	6,609	7,490	8,488	9,619	17,151	19,127	21,333
Población alpacas para esquila	% Incremento (Minagri, 2016)	0	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%
	Cabezas	104	108	112	116	121	126	140	155	173	192	213	237
Producción de fibra	Kg / Cabeza (Ushcushawa, 2016)	0	2.5	3.0	3.0	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2
	Toneladas	330	269	336	349	387	403	448	497	553	614	682	758
Precio por fibra	Participación	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	30%	30%	30%
	% Incremento (Minagri, 2016)	-	6.5%	6.5%	6.5%	6.5%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
	S/ x Kg	12.50	13.31	14.18	15.10	16.08	16.40	16.73	17.07	17.41	17.75	18.11	18.47
Precio por hilo	Participación (Soluciones Prácticas, 2012)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	70%	70%	70%
	% Incremento (AVF, 2012)	-	6.5%	6.5%	6.5%	6.5%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
	S/ x Kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32.30	32.30	32.30

Apéndice G: Turismo

Objetivos corto plazo	Inversión	Ejecución	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
OCP 1. Educar y especializar en carreras de turismo	95,000 S/ / año (Presupuesto gob. Regional)	Institutos de turismo, Gobierno Regional			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OCP 2. Mejorar infraestructura vial interna	S/ 78 MM (Presupuesto gob. Regional)	Ministerio de Transporte, Gobierno Regional		x	x	x	x							
OCP 3. Inversión privada en hoteles de lujo	Inversión privada	Hoteles privados, Ger. regional de infraestructura			x	x	x	x	x					
OCP 4. Campañas de marketing	564,000 S/ / año (Presupuesto gob. Regional)	Empresas privadas, Mincetur, Gobierno Regional				x	x	x	x	x	x	x	x	x
OCP 5. Construir aeropuerto Oxapampa	S/ 150 MM (Presupuesto gob. Regional)	Ministerio de Transporte, Gobierno Regional									x	x	x	x

Concepto	Unidad	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingreso por actividad económica turística en Pasco	Millones de soles (INEI, 2016)	56.5	64.2	65.5	68.7	72.2	75.8	80.3	85.1	90.2	96.6	103.3	150
	% Incremento (MINCETUR, 2016)	0%	0%	2%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	7%	7%	7%
Turistas nacionales que visitan Pasco	Cantidad (Miles)	263.03	299.60	305.59	320.87	336.92	353.76	374.99	397.49	421.34	450.83	482.39	516.16
	Capacidad de gasto diario S/ (BBVA, 2016)	59.2	59.2	59.2	59.2	59.2	59.2	59.2	59.2	59.2	59.2	59.2	59.2
	Días de permanencia (MINCETUR, 2016)	1.9	1.9	1.9	2	2	2	2.5	2.5	2.5	2.5	2.8	2.8
Sub total	Millones de soles	29.6	33.7	34.4	38	39.9	41.9	55.5	58.9	62.4	66.8	80	85.6
	% Incremento (MINCEETUR, 2016)	-	-	-5%	0%	5%	5%	5%	6%	20%	20%	20%	20%
Turistas extranjeros que visitan Pasco	Cantidad	1,998	1,767	1,679	1,679	1,763	1,851	1,943	2,060	2,472	2,966	3,559	4,271
	Capacidad de gasto diario S/ (BBVA, 2016)	414.7	414.7	414.7	414.7	414.7	414.7	414.7	414.7	414.7	414.7	414.7	414.7
	Días de permanencia (MINCETUR, 2016)	1.3	1.3	1.3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Sub total	Millones de soles	1.1	1	0.9	1.4	1.5	1.5	2.4	2.6	3.1	3.7	4.4	5.3
Otras actividades relacionadas al turismo	% Incremento	0%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
	Millones de soles (INEI, 2016)	25.8	29.5	30.2	29.3	30.8	32.3	22.3	23.7	24.8	26.1	18.9	59.1
Sub total	Millones de soles	25.8	29.5	30.2	29.3	30.8	32.3	22.3	23.7	24.8	26.1	18.9	59.1