

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Región Apurímac**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Sorelinda Teresa Calatayud García**

**Asesor: José Antonio Espinoza Ballena**

**Surco, setiembre 2018**

## **Agradecimientos**

A mi esposo Joel e hijos Jorge, Sebastián, Andrea y Padres, por su apoyo íntegro en continuar este importante proyecto profesional, para consolidar un futuro exitoso, y ser un ejemplo de perseverancia y orgullo para ellos.

A la institución educativa Centrum Católica y al profesor Juan Manuel Aguilar del curso de Dirección Estratégica por sus continuos consejos de ir en busca de lograr nuestros objetivos hasta lograrlos.



## **Dedicatorias**

A Dios por ser mi protector y guía en mi vida, a mi Padre Jorge por siempre creer en mi cuando me dice que soy su gran proyecto, a mi madre Teresa, esposo Joel e hijos Jorge, Sebastián y Andrea y hermanas Paola y Jazmín por su apoyo incondicional y darme su tiempo y dedicación para lograr mi meta.

Sorelinda Calatayud Garcia



## Resumen Ejecutivo

El plan estratégico para la región Apurímac tiene por objetivo primordial plantear y estimular de manera eficaz las acciones esenciales que debe ejecutar el Gobierno Regional para lograr potenciar el desarrollo sostenible de la región en el futuro. El presente plan estratégico enmarca como base inicial el análisis de la situación actual de la región, detallando sus respectivos factores externos e internos en un entorno global y situacional. Permitiendo que con este conocimiento obtenido se procederá a identificar y establecer las estrategias que permitirán lograr los objetivos a largo plazo y la visión expuesta al 2027. El plan estratégico está basado en cinco intereses de la región, obtenidos de su prospección a mejorar los beneficios de la región, como es el desarrollar la industria productiva de la quinua, desarrollar la industria productiva de la palta, desarrollar el mercado de ecoturismo y finalmente el generar la empleabilidad formal.

La región Apurímac alberga una diversidad de potenciales recursos biológicos y de biodiversidad en sus cultivos, siendo el sector agrícola con sus productos de quinua orgánica y palta los que marcan diferencia en el mercado internacional y local por su calidad nutritiva. Asimismo, destacaremos el sector turismo mediante la práctica del ecoturismo que contempla un turismo sostenible con aceptación mundial y que genera una conciencia de protección ambiental y de cultura. Para finalmente mencionar que el sector minero es considerado un gran apoyo en el desarrollo de las comunidades mediante su aporte de regalías y que ya tiene alineado su producción y compromiso con la región. Permitiendo de esta manera lograr que la región al 2027 logre sus en su totalidad sus objetivos planteados, y orientados a mejorar la calidad de vida y generando mayor empleabilidad de los pobladores de la región.

## **Abstract**

The main objective of the strategic plan for the Apurímac region is to effectively raise and stimulate the essential actions that the Regional Government must carry out in order to promote the sustainable development of the region in the future. The present strategic plan frames as an initial basis the analysis of the current situation of the region, detailing its respective external and internal factors in a global and situational environment. Allowing that with this knowledge obtained will proceed to identify and establish the strategies that will achieve the long-term objectives and the vision exposed to 2027. The strategic plan is based on five interests of the region, obtained from its prospection to improve the benefits of the region, such as developing the productive industry of quinoa, developing the avocado industry, developing the ecotourism market and finally generating formal employability.

The Apurímac region contains a diversity of potential biological and biodiversity resources in its crops, with the agricultural sector with its organic quinoa and avocado reproducts that make a difference in the international and local market due to its nutritional quality. We will also highlight the tourism sector through the practice of ecotourism that includes sustainable tourism with global acceptance and that generates an awareness of environmental protection and culture. To finally mention that the mining sector is considered a great support in the development of communities though their contribution of royalties and that its production and commitment to the region is already aligned. Allowing in this way to achieve the region by 2027 achieve its objectives in their entirety, and aimed at improving the quality of life and formal employment to the people of the region.

## Tabla de Contenidos

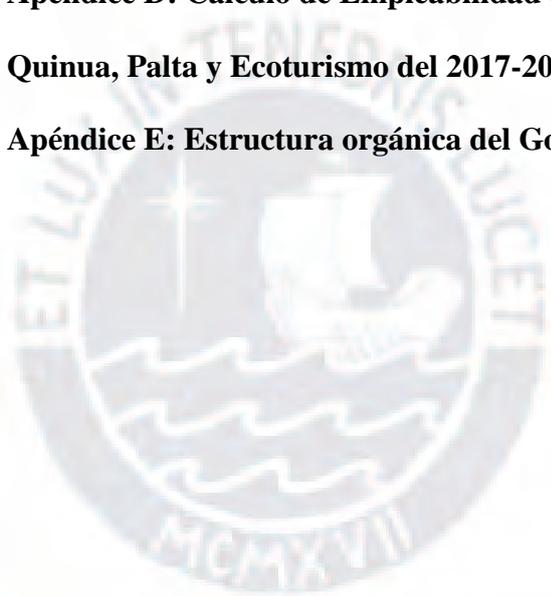
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Región Apurímac.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>17</b>
2.1. Antecedentes .....	17
2.2. Visión .....	18
2.3. Misión .....	19
2.4. Valores .....	19
2.5. Código de Ética .....	20
2.6. Conclusiones .....	21
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>22</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	22
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	22
3.1.2. Potencial nacional.....	25
3.1.3. Principios cardinales.....	36
3.1.4. Influencia del análisis en la Región Apurímac.....	38
3.2. Análisis Competitivo del País .....	39
3.2.1. Condiciones de los factores .....	39
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	42
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	42
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	43

3.2.5. Influencia del análisis en Región Apurímac.....	44
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	45
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	45
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	49
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	51
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	53
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	55
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	55
3.5. La Región Apurímac y sus Competidores .....	60
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	60
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	60
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	61
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	61
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	61
3.6. La Región Apurímac y sus Referentes.....	62
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	62
3.8. Conclusiones .....	64
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>66</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	66
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	66
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	68
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	69
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	71
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	72
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	74
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	75
4.3. Conclusiones .....	79
<b>Capítulo V: Intereses de la región Apurímac y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>81</b>
5.1. Intereses de la Región Apurímac .....	81
5.2. Potencial de la Región Apurímac.....	84
5.3. Principios Cardinales de la Región Apurímac .....	86
5.4. Matriz de Intereses de la Región Apurímac (MIO) .....	87
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	87
5.6. Conclusiones .....	88
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>90</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	90
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	92
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	93
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	94
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	95
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	96
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	98
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	98
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	98
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	102
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	103
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MPECS).....	103
6.13. Conclusiones .....	103

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>106</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	106
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	109
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	109
7.4. Estructura Organizacional de la Región Apurímac .....	109
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	110
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	110
7.7. Gestión del Cambio .....	110
7.8. Conclusiones .....	114
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>115</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	115
8.1.1. Aprendizaje interno .....	115
8.1.2. Procesos .....	115
8.1.3. Clientes .....	115
8.1.4. Financiera .....	116
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	116
8.3. Conclusiones .....	116
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Apurímac.....</b>	<b>118</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Región Apurímac .....	118
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Apurímac .....	119
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Apurímac.....	119
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	120
9.5. Conclusiones .....	120
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>121</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	121

10.2. Conclusiones Finales.....	121
10.3. Recomendaciones Finales .....	122
10.4. Futuro de la Región Apurímac .....	125
<b>Referencias.....</b>	<b>126</b>
<b>Apéndice A: Redacción de Entrevista a Jorge Cabellos Pozo .....</b>	<b>137</b>
<b>Apéndice B: Redacción de Entrevista a Alex Gómez .....</b>	<b>139</b>
<b>Apéndice C: Redacción de Entrevista a Jimmy Aroni Huamán .....</b>	<b>141</b>
<b>Apéndice D: Cálculo de Empleabilidad en la Región Apurímac para las industrias de Quinua, Palta y Ecoturismo del 2017-2027.....</b>	<b>143</b>
<b>Apéndice E: Estructura orgánica del Gobierno Regional .....</b>	<b>150</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Perú: Población Estimada y Proyectada por sexo y tasa de crecimiento</i> .....	5
Tabla 2	<i>Población Estimada por Departamento (habitantes)</i> .....	7
Tabla 3	<i>Región Apurímac, Características Geográficas</i> .....	8
Tabla 4	<i>Perú en Cifras Estimación al 2018</i> .....	12
Tabla 5	<i>PBI Región Apurímac, Estructura Porcentual</i> .....	15
Tabla 6	<i>PBI Región Apurímac, Variación Porcentual</i> .....	16
Tabla 7	<i>Criterios para evaluar una Visión</i> .....	18
Tabla 8	<i>Matriz de Intereses Nacionales para el Perú</i> .....	25
Tabla 9	<i>Matriz de Perfil Perú de Competitividad Global</i> .....	35
Tabla 10	<i>Pronóstico PBI para los Países de América Latina y el Caribe</i> .....	51
Tabla 11	<i>Matriz Población que Accede a Internet de 6 y más Años según Ámbito Geográfico (2014-2016)</i> .....	54
Tabla 12	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Región Apurímac</i> .....	59
Tabla 13	<i>Matriz del Perfil de Competitividad (MPC) de la Región Apurímac</i> .....	63
Tabla 14	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Región Apurímac</i> .....	64
Tabla 15	<i>Producción del Sector Agropecuario de la Región Apurímac 2016-2017</i> .....	70
Tabla 16	<i>Ingresos Tributarios Recaudados por la Sunat 2004-2018 en Región Apurímac (Miles de soles)</i> .....	73
Tabla 17	<i>Calificación del grado de inversión del Perú</i> .....	74
Tabla 18	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la Región Apurímac</i> .....	80
Tabla 19	<i>Matriz de Intereses de la Región Apurímac</i> .....	87
Tabla 20	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Región Apurímac</i> .....	91

Tabla 21	<i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) de la Región Apurímac</i>	92
Tabla 22	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Región Apurímac</i>	97
Tabla 23	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico para la Región Apurímac</i>	99
Tabla 24	<i>Matriz de Rumelt de la Región Apurímac (MR)</i>	100
Tabla 25	<i>Matriz de Ética de la Región Apurímac (ME)</i>	101
Tabla 26	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Región Apurímac</i>	102
Tabla 27	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de la Región Apurímac</i>	104
Tabla 28	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	
MEPCS		105
Tabla 29	<i>Objetivos a Corto Plazo de la Región Apurímac</i>	111
Tabla 30	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Región Apurímac</i>	112
Tabla 31	<i>Políticas de la Región Apurímac</i>	113
Tabla 32	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	117
Tabla 33	<i>Plan Estratégico Integral</i>	124

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa de Ubicación Geográfica del Perú en el Mundo.....	1
<i>Figura 2.</i>	Perspectivas económicas mundiales - Pronósticos.....	2
<i>Figura 3.</i>	Mapa de Ubicación del Perú.....	3
<i>Figura 4.</i>	Geografía y Clima.....	4
<i>Figura 5.</i>	Mapa político del departamento de Apurímac.....	6
<i>Figura 6.</i>	Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016, Informe Técnico.....	8
<i>Figura 7.</i>	Apurímac y Perú: Pobreza monetaria, 2004-2017 (en porcentajes).....	9
<i>Figura 8.</i>	Índice de Progreso Social Regional Perú 2016,.....	11
<i>Figura 9.</i>	Crecimiento Económico Regional 2009-2016.....	13
<i>Figura 10.</i>	Apurímac: Indicadores de Potencialidades 2011-2016.....	14
<i>Figura 11.</i>	Perú: Población urbana y rural 2017.....	26
<i>Figura 12.</i>	Perú: Población y Tasa de crecimiento 1950-2025.....	27
<i>Figura 13.</i>	PBI Global y por sectores.....	30
<i>Figura 14.</i>	Canales de trasmisión de choques sobre el PBI 2017.....	30
<i>Figura 15.</i>	Top 10, Distribución por Provincias (millones de soles).....	31
<i>Figura 16.</i>	Distribución por Provincias (millones de soles).....	32
<i>Figura 17.</i>	Transferencia de Canon Minero en el 2017 (en soles).....	32
<i>Figura 18.</i>	Mapa Altitudinal y Operaciones Mineras.....	33
<i>Figura 19.</i>	Mapa Altitudinal y Proyectos Mineros en Cartera.....	34
<i>Figura 20.</i>	Principales actividades económicas en las regiones del Perú.....	39
<i>Figura 21.</i>	Competitividad y Productividad.....	40
<i>Figura 22.</i>	Índice de Competitividad Regional (puesto entre 24 regiones).....	41
<i>Figura 23.</i>	Avances y Retrocesos 2017 (Cambio en puestos con respecto al año anterior)	42
<i>Figura 24.</i>	0 2011 vs 2021.....	43

<i>Figura 25.</i>	Costos Logísticos como % valor producto .....	44
<i>Figura 26.</i>	Nueva Arquitectura comercial a nivel mundial – Tratados de libre comercio vigente	48
<i>Figura 27.</i>	Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Apurímac APRB-ORD.REG.N°015-2011-GRA .....	67
<i>Figura 28.</i>	Principales factores más problemáticos para hacer negocios, 2017 (% del total de encuestados).....	69
<i>Figura 29.</i>	Lista de Países exportadores para el producto de “Chenopodium quínoa” 2017	82
<i>Figura 30.</i>	Lista de Países exportadores de Aguacates “paltas”, fresco o secos 2017 .....	83
<i>Figura 31.</i>	Matriz de Boston Consulting Group de la Región Apurímac.....	93
<i>Figura 32.</i>	Matriz de Interna – Externa de la Región Apurímac .....	94
<i>Figura 33.</i>	Matriz de la Gran Estrategia de la Región Apurímac .....	95

## 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.

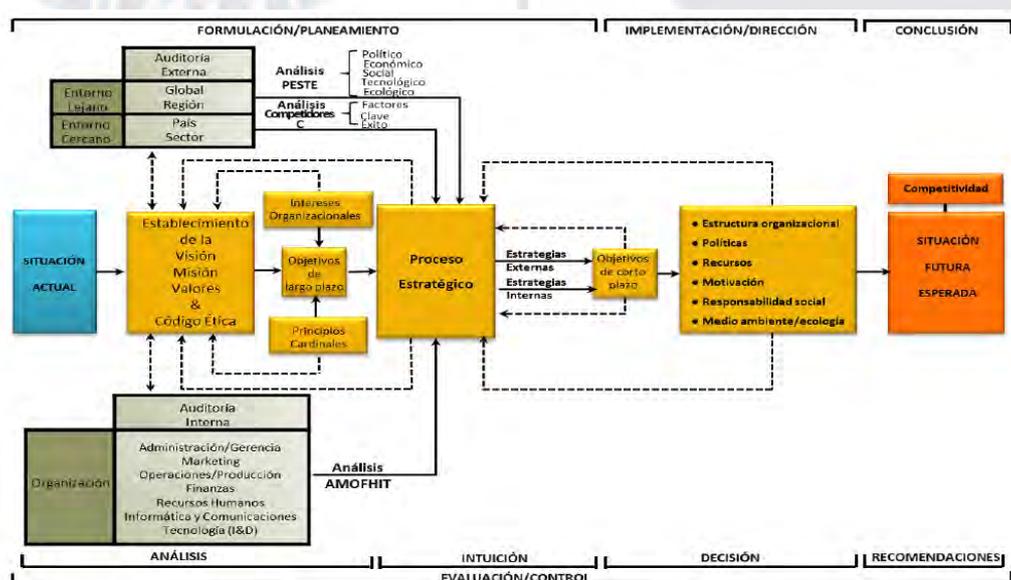


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.  
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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 compete, 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).

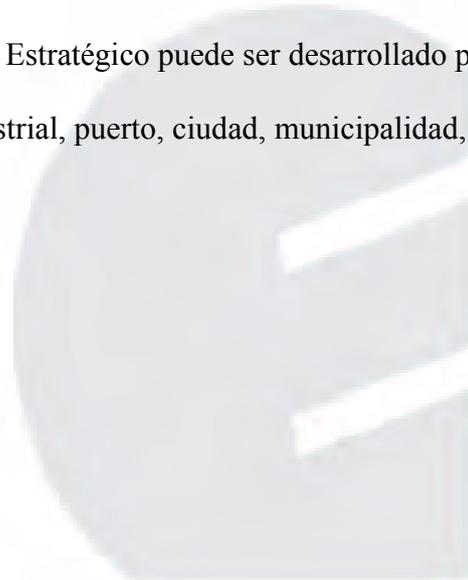
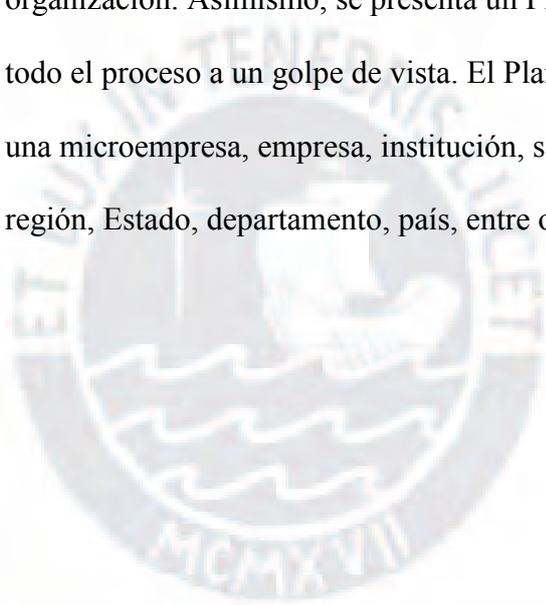
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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.

Finalmente, 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, departamento, país, entre otros.

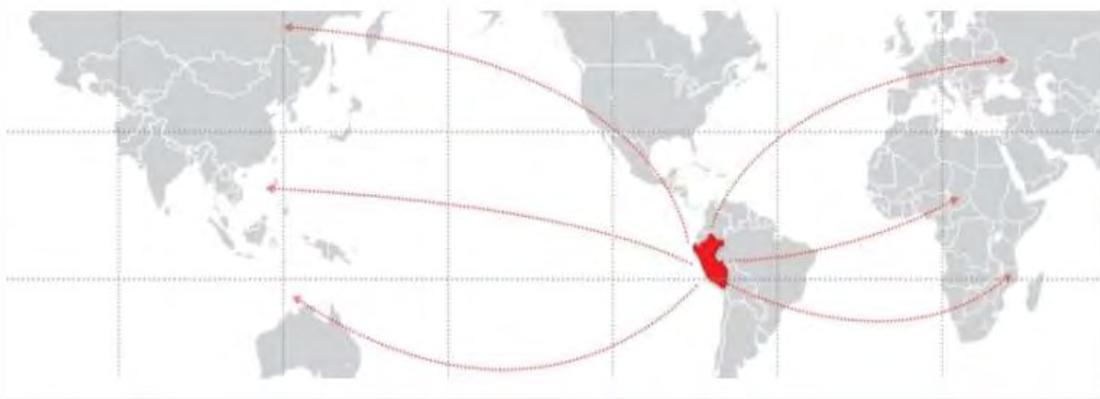


## Capítulo I: Situación General de la Región Apurímac

El presente capítulo describe la situación actual del Perú con respecto a nuestros países limítantes y la situación actual de la Región Apurímac, tomando como referencia características socioeconómicas actuales, ubicación geográfica, situación socioeconómica, entre otros indicadores importantes en el desarrollo del País y de la Región.

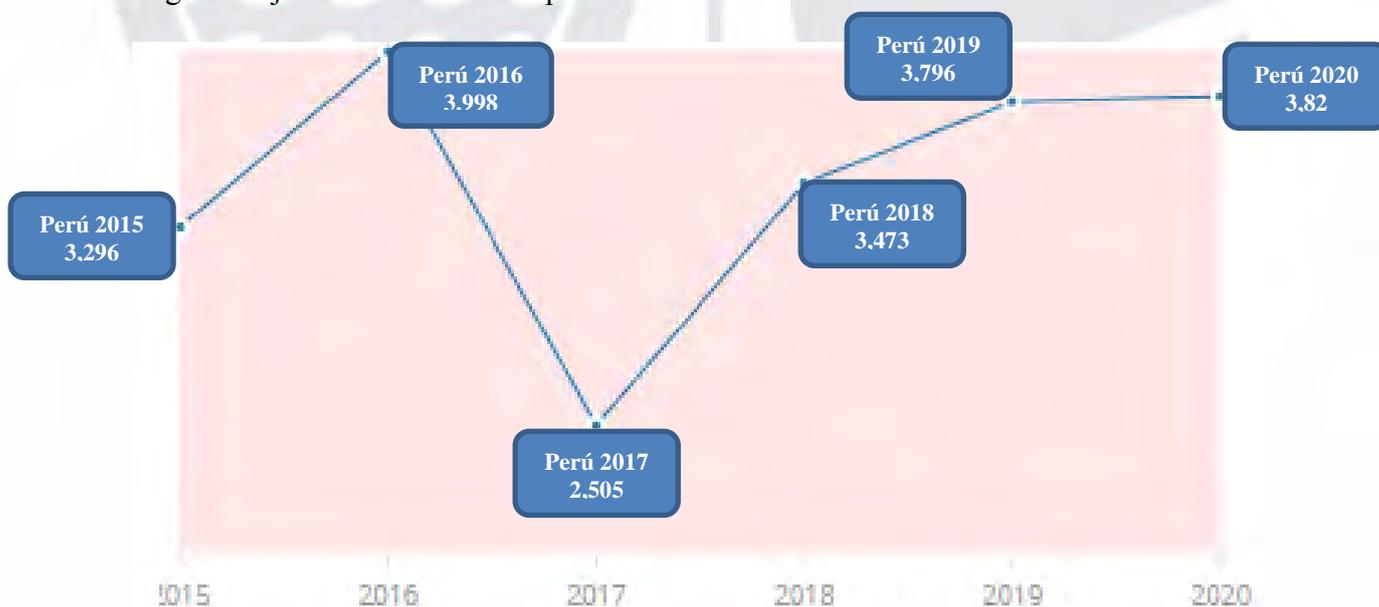
### 1.1. Situación General

El Perú se encuentra ubicado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos  $0^{\circ}2'$ , los  $18^{\circ} 21' 34''$  de latitud sur, los meridianos  $68^{\circ} 39' 7''$  y los  $81^{\circ} 20' 13''$  de longitud. La Figura 1, muestra los en el mapa mundial la posición de Perú en el mundo, obtenido de la Agencia de Promoción de la Inversión privada (Pro inversión). Asimismo, Perú es reconocido como el tercer País más extenso de América del Sur y uno de los 20 más extensos del mundo con  $1'285,215.6\text{km}^2$ , siendo su extensión mayor a la suma de los territorios de España y Francia, y participando a la actualidad como parte consultiva del Tratado Antártico donde cuenta con una Estación Científica llamada Machu Picchu (Embajada del Perú 2018).



*Figura 1.* Mapa de Ubicación Geográfica del Perú en el Mundo. Tomado de “Ubicación Geográfica”, por la Agencia de Promociones de la Inversión privada (Pro inversión), 2017. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1#>

Las perspectivas económicas mundiales alineadas a Perú en referencia a los tres últimos años y con proyección al 2018, están basados en indicadores macroeconómicos, que incluye los productos básicos y mercados financieros, teniendo como resultado la tasa de crecimiento porcentual anual del PBI a precios de mercado sobre la base de dólares de EEUU constantes. Siendo el PBI un indicador tan importante en cuanto al medidor de la economía, se observa que al 2018 el PBI ha tenido fluctuaciones disruptivas, de acuerdo a las decisiones en inversiones, exportaciones, consumo familiar y gobierno. El cual nos presenta un resultado como se muestra en la Figura 2, con fluctuación pronosticada favorable al 2018 con un PBI de 3.473% anual, frente a un 2.505% anual suscitado en el 2017 donde se suscitó una desaceleración en la economía, un PBI de 3.998% anual al 2016 y un PBI de 3.296% anual en el 2015 cuando el País estaba empezando en un proceso emergente bajo el Gobierno correspondiente.



*Figura 2.* Perspectivas económicas mundiales - Pronósticos.

Tomado de “Perspectivas económicas mundiales – Pronósticos”, por el Banco Mundial (BM), 2018. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/peru?view=chart>

El Perú se encuentra ubicado en la parte occidental de América del Sur, siendo su nombre oficial República del Perú y administrado bajo un gobierno democrático. Su

soberanía se encuentra asentada sobre 1'285,215km<sup>2</sup> de terreno, 200 millas marinas del Océano pacífico, 60 millones de hectáreas en la Antártida (Embajada del Perú, 2017) y con una latitud -9.1899672 y longitud -75.015152. Se encuentra constituido por 24 regiones y 1a provincia constitucional (Callao) y con un estimado total de población al año 2017 de 31, 826,018 habitantes. Sus límites fronterizos limitan con Ecuador y Colombia por el norte, con Chile por el sur, con Brasil y Bolivia por el este, y con el Océano Pacífico por el oeste. La Figura 3, muestra un mapa con los límites fronterizos por ubicación geográfica obtenido de la Embajada del Perú.



*Figura 3.* Mapa de Ubicación del Perú

Tomado de “Ubicación, Geografía y Clima”, por la Embajada del Perú, 2018, Recuperado de <https://www.embaperu.ch/sobre-el-peru/informacion/peru-ubicacion-geografia-y-clima/>

El Perú es un País con mega diversidad que alberga tres regiones, que se diferencian por sus condiciones geográficas, clima, costumbres, recursos naturales: Costa, Sierra y Selva, siendo la región Selva que representa el 59% del territorio y 12% de la población peruana, la región Sierra que representa el 30% del territorio y 36% de la población peruana y la región Costa que representa el 11% del territorio y 52% de la población peruana

muestra un mapa de la geografía y clima de cada región del País (Embajada del Perú, 2018) (véase la Figura 4).



*Figura 4. Geografía y Clima*

Tomado de “Ubicación, Geografía y Clima”, por la Embajada del Perú, 2018, Recuperado de <https://www.embaperu.ch/sobre-el-peru/informacion/peru-ubicacion-geografia-y-clima/>

Siendo la población peruana estimada al 2018 a 32'162,184 habitantes, como muestra la Tabla 1, se puede desglosar que la cantidad de habitantes hombres es un 50.07% y mujeres un 49.93% respecto al total de la población, lo cual se incrementaría en comparación al 2017 en una población del 1% mayor para los hombres y un 2% mayor para las mujeres.

La Región Apurímac se creó el 28 de abril de 1873 durante el gobierno de Manuel Pardo, su nombre etimológicamente proviene de los vocablos quechuas: Apu: Dios y Rímac: Hablador o el que habla y se encuentra ubicada en la zona andina, al sur de los Andes centrales del Perú, bajo una superficie territorial de 21,117km<sup>2</sup> que representa el

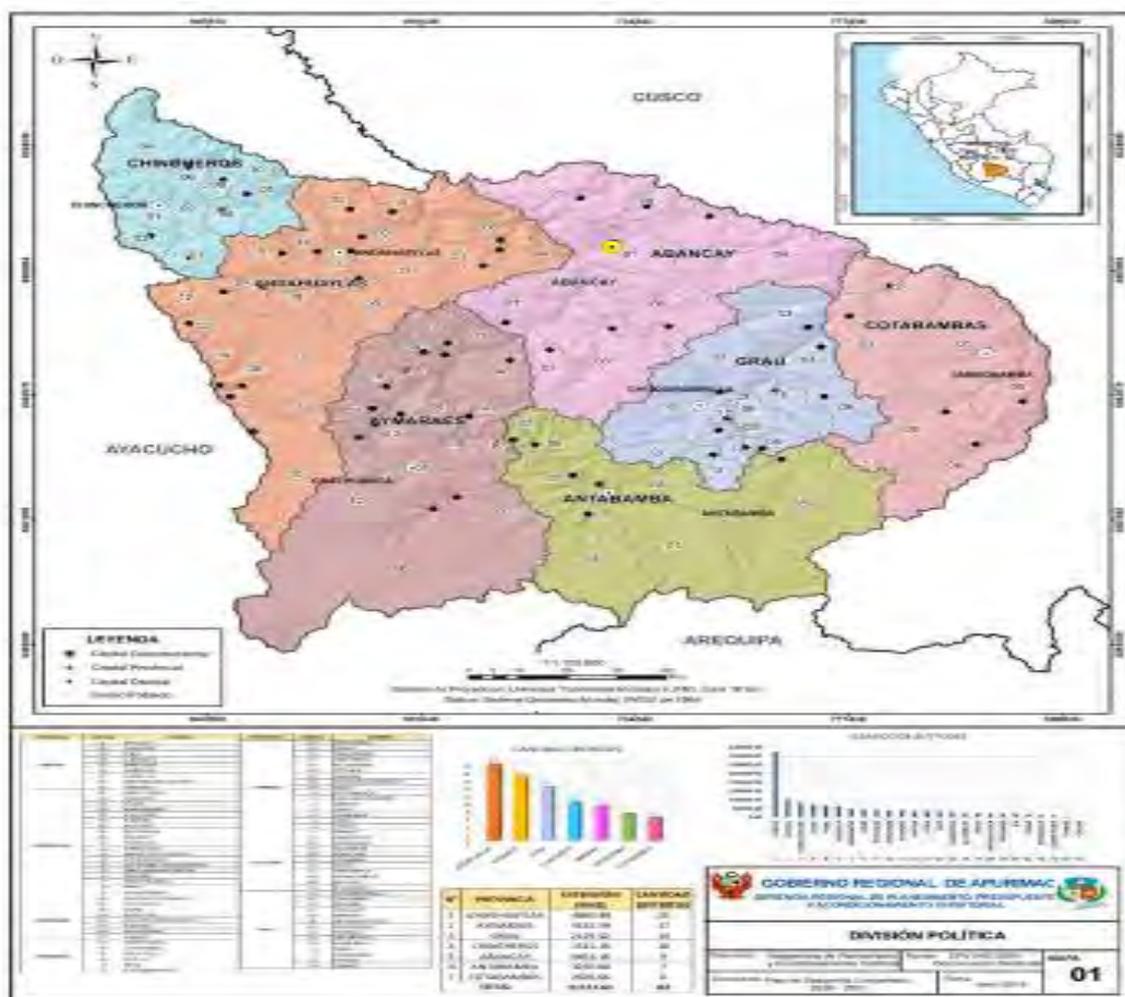
1.63% del área total del país, ocupando el puesto 19° en el ranking regional por superficie (Gobierno Regional Apurímac, 2017).

Tabla 1

Perú: Población Estimada y Proyectada por sexo y tasa de crecimiento

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
2000	25,983,588	13,039,529	12,944,059		1.54
2001	26,366,533	13,230,410	13,136,123		1.47
2002	26,739,379	13,416,024	13,323,355	1.37	1.41
2003	27,103,457	13,597,121	13,506,336		1.36
2004	27,460,073	13,774,414	13,685,659		1.32
2005	27,810,540	13,948,639	13,861,901		1.28
2006	28,151,443	14,118,112	14,033,331		1.23
2007	28,481,901	14,282,346	14,199,555	1.16	1.17
2008	28,807,034	14,443,858	14,363,176		1.14
2009	29,132,013	14,605,206	14,526,807		1.13
2010	29,461,933	14,768,901	14,693,032		1.13
2011	29,797,694	14,935,396	14,862,298		1.14
2012	30,135,875	15,103,003	15,032,872	1.12	1.13
2013	30,475,144	15,271,062	15,204,082		1.13
2014	30,814,175	15,438,887	15,375,288		1.11
2015	31,151,643	15,605,814	15,545,829		1.10
2016	31,488,625	15,772,385	15,716,240		1.08
2017	31,826,018	15,939,059	15,886,959	1.05	1.07
2018	32,162,184	16,105,008	16,057,176		1.06
2019	32,495,510	16,269,416	16,226,094		1.04
2020	32,824,358	16,431,465	16,392,893		1.01
2021	33,149,016	16,591,315	16,557,701		0.99
2022	33,470,569	16,749,517	16,721,052	0.95	0.97
2023	33,788,589	16,905,832	16,882,757		0.95
2024	34,102,668	17,060,003	17,042,665		0.93
2025	34,412,393	17,211,808	17,200,585		0.91
2026	34,718,378	17,361,555	17,356,823		0.89
2027	35,020,909	17,509,419	17,511,490	0.85	0.87
2028	35,319,039	17,654,900	17,664,139		0.85
2029	35,611,848	17,797,523	17,814,325		0.83
2030	35,898,422	17,936,806	17,961,616		0.80
2031	36,179,425	18,073,072	18,106,353		0.78
2032	36,455,488	18,206,650	18,248,838	0.74	0.76
2033	36,725,576	18,337,037	18,388,539		0.74
2034	36,988,666	18,463,754	18,524,912		0.72
2035	37,243,725	18,586,288	18,657,437		0.69
2036	37,491,075	18,704,797	18,786,278		0.66
2037	37,731,399	18,819,602	18,911,797	0.62	0.64
2038	37,964,224	18,930,491	19,033,733		0.62
2039	38,189,086	19,037,259	19,151,827		0.59
2040	38,405,474	19,139,674	19,265,800		0.57
2041	38,613,529	19,237,788	19,375,741		0.54
2042	38,813,569	19,331,749	19,481,820	0.49	0.52
2043	39,005,416	19,421,483	19,583,933		0.49
2044	39,188,891	19,506,927	19,681,964		0.47
2045	39,363,812	19,588,014	19,775,798		0.45
2046	39,530,305	19,664,786	19,865,519		0.42
2047	39,688,488	19,737,293	19,951,195	0.38	0.40
2048	39,838,182	19,805,466	20,032,716		0.38
2049	39,979,209	19,869,231	20,109,978		0.35
2050	40,111,393	19,928,528	20,182,865		0.33

Nota. Adaptado de “Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendario” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>



*Figura 5.* Mapa político del departamento de Apurímac Tomado de “Mapa Político del Departamento de Apurímac”, por la Región Apurímac, 2017. Recuperado de <http://www.regionapurimac.gob.pe/2013/transparencia/wp-content/uploads/2017/01/Plan-de-Desarrollo-Regional-Concertado-Apurimac2017-2021.pdf>

En la Tabla 2, se puede observar la población estimada del Perú por departamento del periodo desde el año 2015 hasta el año 2017, en la cual, la Región Apurímac en el año 2017 tiene una población de 462,791 habitantes que representa el 1.45% de la población total del País. Según (BCRP, 2017) la organización política administrativa de la región Apurímac está dividido en 7 provincias y 84 distritos, distribuidas de la siguiente manera: Abancay (9 distritos), Andahuaylas (20 distritos), Antabamba (7 distritos), Ayamaraes (17 distritos), Cotabambas (6 distritos), Chincheros (11 distritos) y Grau (14 distritos), (Gobierno regional Apurímac, 2017). Siendo sus límites geográficos en todas sus superficies de: (a) por el norte limita con los departamentos de Ayacucho y Cusco, (b) por el nor-oeste, oeste y el sur-oeste

limita con el departamento de Ayacucho, (c) por el nor-este y sur-este limita con el departamento de Cusco y (d) por el sur limita con Arequipa (véase la Tabla 3). y considerada dentro de las ocho macro regiones de la zona centro del Perú junto con Ica, Junín, Ancash, Huánuco, Ayacucho, Pasco y Huancavelica (PERUCÁMARAS,2017)

Tabla 2

*Población Estimada por Departamento (habitantes)*

Ubigeo	Departamento	2015			2016			2017		
		Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
000000	Perú	31,151,643	15,605,814	15,545,829	31,488,625	15,772,385	15,716,240	31,826,018	15,939,059	15,886,959
010000	Amazonas	422,629	222,536	200,093	423,898	223,215	200,683	424,952	223,779	201,173
020000	Ancash	1,148,634	582,978	565,656	1,154,639	586,623	568,016	1,160,490	590,184	570,306
030000	Apurimac	458,830	234,224	224,606	460,868	235,390	225,478	462,791	236,495	226,296
040000	Arequipa	1,287,205	638,480	648,725	1,301,298	645,128	656,170	1,315,528	651,841	663,687
050000	Ayacucho	688,657	351,747	336,910	696,152	355,966	340,186	703,629	360,171	343,458
060000	Cajamarca	1,529,755	770,434	759,321	1,533,783	772,636	761,147	1,537,172	774,515	762,657
070000	Callao	1,010,315	502,923	507,392	1,024,439	509,525	514,914	1,038,706	516,194	522,512
080000	Cusco	1,316,729	667,502	649,227	1,324,371	671,215	653,156	1,331,758	674,793	656,965
090000	Huancavelica	494,963	248,341	246,622	498,556	250,366	248,190	502,084	252,357	249,727
100000	Huanuco	860,537	437,223	423,314	866,631	440,379	426,252	872,523	443,431	429,092
110000	Ica	787,170	395,398	391,772	794,919	399,454	395,465	802,610	403,476	399,134
120000	Junin	1,350,783	682,129	668,654	1,360,506	687,070	673,436	1,370,274	692,031	678,243
130000	La Libertas	1,859,640	927,260	932,380	1,882,405	938,754	943,651	1,905,301	950,309	954,992
140000	Lamabayaque	1,260,650	612,304	648,346	1,270,794	616,960	653,834	1,280,788	621,543	659,245
150000	Lima	9,838,251	4,791,877	5,046,374	9,989,369	4,863,113	5,126,256	10,143,003	4,935,630	5,207,373
160000	Loreto	1,039,372	542,646	496,726	1,049,364	547,866	501,498	1,058,946	552,865	506,081
170000	Madre De Dios	137,316	78,863	58,453	140,508	80,690	59,818	143,687	82,506	61,181
180000	Moquegua	180,477	96,276	84,201	182,333	97,234	85,099	184,187	98,186	86,001
190000	Pasco	304,158	161,372	142,786	306,322	162,793	143,529	308,465	164,200	144,265
200000	Piura	1,844,129	925,765	918,364	1,858,617	932,992	925,625	1,873,024	940,176	932,848
210000	Ouno	1,415,608	709,705	705,903	1,429,098	716,664	712,434	1,442,930	723,792	719,138
220000	San Martin	840,790	457,187	383,603	851,883	463,131	388,752	862,822	468,981	393,841
230000	Tacna	341,838	176,941	164,897	346,013	179,025	166,988	350,105	181,064	169,041
240000	Tumbes	237,685	128,833	108,852	240,590	130,366	110,224	243,362	131,821	111,541
250000	Ucayali	495,522	262,870	232,652	501,269	265,830	235,439	506,881	268,719	238,162

*Nota.* Adaptado de “Población Estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

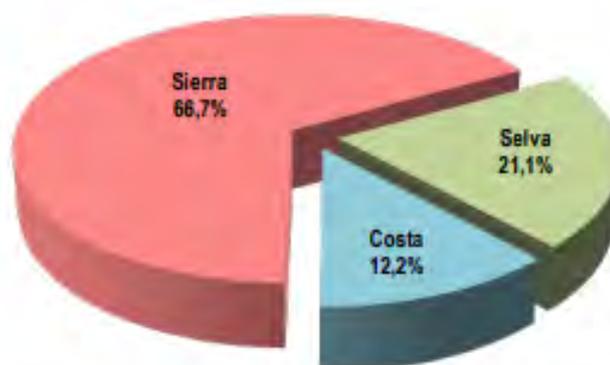
Tabla 3

*Región Apurímac, Características Geográficas*

Provincia	Población	Número Distritos	Capital Provincia	% Territorio	Superficie (km <sup>2</sup> )	Altitud	Densidad
Abancay	106,753	9	Abancay	23.2%	3,447	106,483	31
Andahuaylas	170,725	20	Andahuaylas	36.6%	3,987	169,441	43
Antabamba	13,369	7	Antabamba	2.9%	3,219	13,384	4
Ayamaraes	33,146	17	Chalhuanca	7.3%	4,213	33,072	8
Cotabambas	59,246	11	Chincheros	11.0%	1,22	58,973	48
Chincheros	53,114	6	Tambobamba	13.0%	2,613	52,940	20
Grao	26,438	14	Chuquibambilla	5.8%	2,175	26,575	12

*Nota:* Adaptado de “Departamentos del Perú: Apurímac”, por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2018. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/02/Enero-2018-Apurimac.pdf> y “Información Departamental, Provincial y Distrital de población que requiere atención adicional y devengado per cápita, por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2017. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/Matriz-de-indicadores-nacionales-a-Julio-de-2017.pdf>

Asimismo, en la localización territorial de pobreza, podemos encontrar que el porcentaje más alto de pobreza extrema se dio en el año 2016, con un 80.8% en la zona rural y un 70.6% de pobreza extrema en la región natural de la sierra, seguida de un 22.2% de la región selva y un 7.3% en la costa (INEI, 2016).



*Figura 6.* Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016, Informe Técnico  
Tomado de “Localización por región natural de la población en pobreza extrema (distribución territorial), 2017”, por el Instituto Nacional de Estadísticas e informática (INEI), 2017. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informe\\_tecnico\\_pobreza\\_monetaria\\_2007-2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_tecnico_pobreza_monetaria_2007-2017.pdf)

Para la Región Apurímac la reducción de pobreza monetaria es uno de los factores más importantes, puesto que desde el año 2004 la pobreza era extrema debido a muchos factores internos y externos de la región, llegando a ser una de las regiones más pobres del Perú con el más alto índice de pobreza en el ranking de pobreza regional (IPE,2018). Asimismo, logró reducir la pobreza monetaria del año 2014 al 2017 del 70.4% al 35.9%, alcanzando una disminución del 34.5% de la pobreza en la región y reduciéndola aproximadamente a la mitad de la pobreza; no obstante, aún es considerada la cuarta región más pobre del Perú (IPE,2018), (véase la Figura 7).



*Figura 7.* Apurímac y Perú: Pobreza monetaria, 2004-2017 (en porcentajes)  
Tomado de “Logros y Retos del Desarrollo Económico y Social Apurímac 2017”, por el Instituto Peruano de Economía(IPE), 2018. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/05/Logros-y-Retos-del-Desarrollo-Econ%C3%B3mico-Regional-de-Apur%C3%ADmac-Diego-Macera.pdf>

Siendo la pobreza monetaria definida según (INEI,2016) como un indicador de bienestar, el cual está compuesto por las compras, el autoconsumo, el auto suministro, los pagos en especies, las transferencias de otros hogares y las donaciones públicas.

Considerándose, según (INEI,2016) como pobres monetarios a los habitantes que residen en hogares cuyo gasto per cápita es insuficiente para adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos, vivienda, vestido, educación, salud, transporte, entre otros; colocando a la

Región Apurímac según (PERÚ 21, 2017) al año 2013 en un nivel de pobreza de Entre 32.4% y 36.1%, ubicándolo en la posición 4 del ranking de la pobreza total regional en el Perú. Sumado a la evolución satisfactoria de reducción de la pobreza, es importante analizar los indicadores socioeconómicos como Población, PEA, Pobreza extrema y PBI per cápita, donde podemos observar que al 2018 la región de Apurímac tiene 1.5% de su PEA, en una población estimada de 1.44% del territorio peruano y bajo un PBI per cápita estimado de 5,155.69 soles (INEI, 2018). El mismo que tuvo como precedente un despliegue exponencial de crecimiento económico regional del 2009 al 2016, liderando los más altos índices con respecto a las 24 regiones, registrando una tasa anual de desarrollo de 18.9% (CCL, 2017).

Tabla 4  
*Niveles de pobreza Total en las Regiones*

Departamento / Provincia	Ranking Pobreza	(%) Nivel de Pobreza
Cajamarca	1	Entre 43.8% y 50.9%
Huancavelica	2	
Amazonas	3	Entre 32.4% y 36.1%
Apurímac	4	
Ayacucho	5	
Huanuco	6	
Loreto	7	
Pasco	8	
Piura	9	
Puno	10	Entre 20.6% y 24.7%
Ancash	11	
Cusco	12	
La Libertad	13	
San Martín	14	Entre 14% y 18.1%
Junín	15	
Lambayeque	16	
Tacna	17	Entre 9.6% y 12%
Arequipa	18	
Madre de Dios	19	
Moquegua	20	
Callao	21	
Provincia de Linma	22	
Región Liam	23	
Tumbes	24	
Ucayali	25	Entre 1.8% y 4.3%
Ica	26	

*Nota:* Adaptado de “Niveles de Pobreza Total por Regiones en Perú”, por Perú21, 2017. Recuperado <https://peru21.pe/peru/regiones-pobre380317s-pais-son-invierten->

De la misma manera es importante analizar el índice de progreso social (IPS), ya que es una herramienta que nos permitirá medir desde un enfoque holístico e integrador los diversos componentes que son parte integral y esencial del bienestar humano, como son las necesidades básicas de la población, la infraestructura y los instrumentos que le conllevaran a obtener una mejor calidad de vida y desarrollo pleno de su potencial (D'Alessio,2016), (véase la Figura 8).

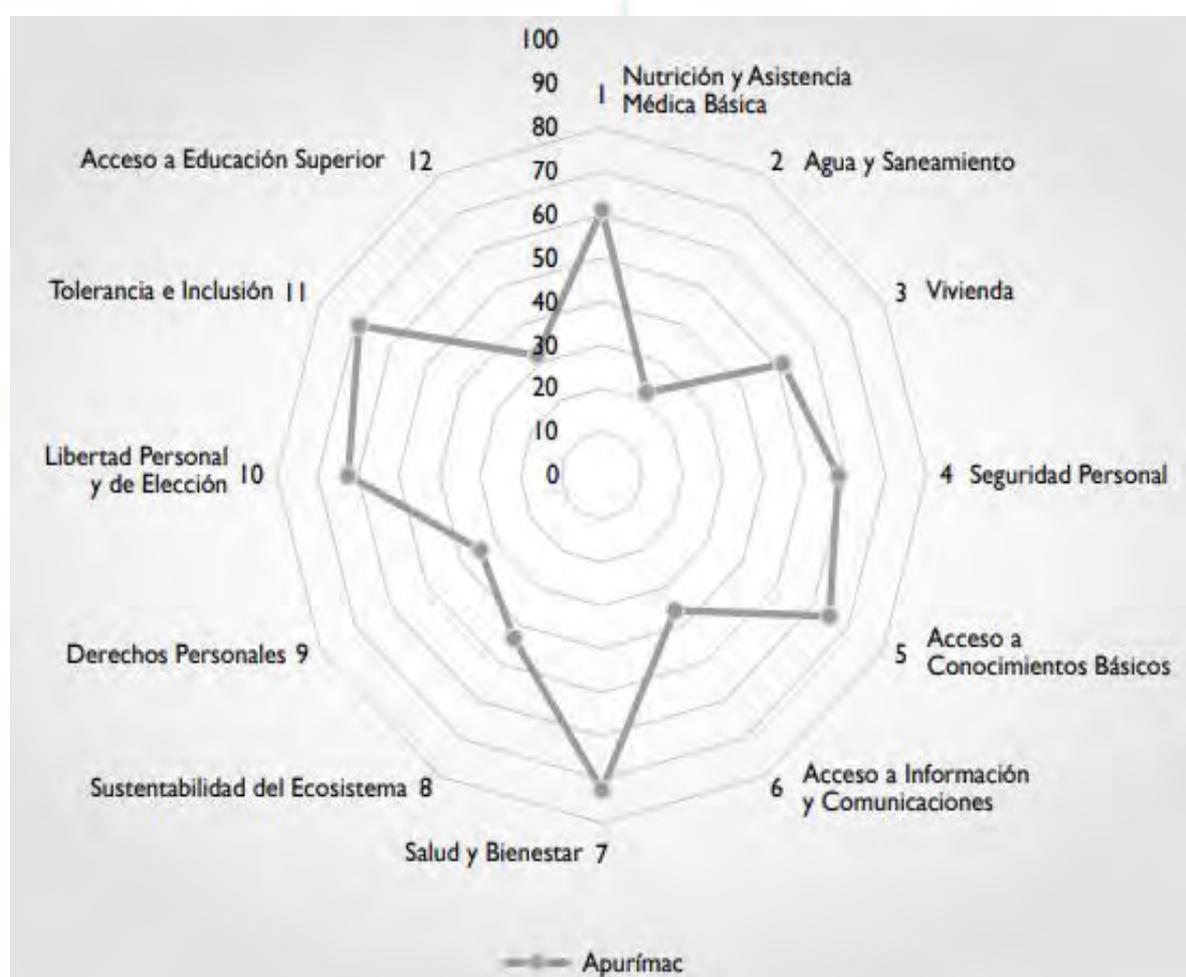


Figura 8. Índice de Progreso Social Regional Perú 2016, Tomado de “El Reporte del Índice de progreso Social Regional del Perú 2017”, por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: ISBN

Tabla 5

*Perú en Cifras Estimación al 2018*

Región	Población estimada	Población estimada (%)	PEA (Miles de S/.)	PEA (%)	Superficie (Km2)	Superficie (%)	PBI per cápita S/
Lima	10,298,159	32.02	5,107.0	31.64	34,801.6	2.71	25,747.84
La Libertad	1,928,197	6.00	947.8	5.87	25,499.9	1.98	14,150.36
Piura	1,887,210	5.87	898.3	5.56	35,892.5	2.79	13,631.04
Cajamarca	1,540,004	4.79	778.4	4.82	33,317.5	2.59	9,564.23
Puno	1,456,989	4.53	783.6	4.85	71,999.0	5.60	8,248.89
Junín	1,379,937	4.29	695.0	4.31	44,326.6	3.45	11,318.84
Cusco	1,338,898	4.16	749.2	4.64	71,986.5	5.60	13,960.75
Arequipa	1,329,802	4.13	660.7	4.09	63,345.4	4.93	23,211.84
Lambayeque	1,290,617	4.01	636.2	3.94	14,231.3	1.11	10,870.33
Áncash	1,166,182	3.63	607.7	3.76	35,914.8	2.79	18,013.62
Loreto	1,068,132	3.32	500.7	3.10	368,852.0	28.70	9,878.99
Callao	1,053,029	3.27	521.4	3.23	147.0	0.01	
Huánuco	878,199	2.73	444.9	2.76	37,021.5	2.88	5,425.43
San Martín	873,593	2.72	425.4	2.64	51,253.3	3.99	7,490.90
Ica	810,213	2.52	415.5	2.57	21,327.8	1.66	20,893.00
Ayacucho	711,058	2.21	333.7	2.07	43,814.8	3.41	8,636.93
Ucayali	512,376	1.59	265.2	1.64	102,399.9	7.97	10,150.71
Huancavelica	505,498	1.57	254.4	1.58	22,131.5	1.72	7,839.68
Apurímac	464,584	1.44	246.2	1.53	20,895.8	1.63	5,155.69
Amazonas	425,829	1.32	225.5	1.40	39,249.1	3.05	7,531.24
Tacna	354,158	1.10	179.2	1.11	16,075.8	1.25	21,463.46
Pasco	310,578	0.97	158.8	0.98	25,028.3	1.95	18,241.32
Tumbes	246,050	0.77	129.3	0.80	4,669.2	0.36	11,050.30
Moquegua	186,036	0.58	103.9	0.64	15,734.0	1.22	43,205.49
Madre de Dios	146,856	0.46	74.3	0.46	85,300.5	6.64	17,288.21
Total	32,162,184	100.00	16,142.3	100.00	1,285,215.6	100.00	

*Nota.* Adaptado de “Perú en cifras,2018” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>

Finalmente se destaca que los último ocho años (2009-2016) la Región Apurímac junto con la Región del Cusco han liderado los mayores índices de crecimiento económico dentro de las 24 regiones, registrando tasas anuales de desarrollo de 18.9% y 8.3% respectivamente (CCL, 2017). Teniéndose inclusive en el año 2016 (véase la Figura 2). un crecimiento atípico y exponencial de 153.6% en el PBI debido al desarrollo del commodity minero e hidrocarburos que tuvieron una expansión del 2015 al 2016 de 154.5% y 1370.5% respectivamente, debido a las operaciones del proyecto minero Las bambas y la producción de cobre que se elevaría en un 40% (CCL, 2017). Según (EL COMERCIO,2016 el cambio en el tamaño y composición del producto de la región es sorprendente. Al año 2015 el PBI de Apurímac fue de S/2.651 millones, lo cual representó tan solo el 0,5% del PBI nacional. En el 2016, únicamente la producción de Las Bambas añadiría aproximadamente S/4.554 millones al PBI de Apurímac. Llegando a un ascenso impresionante del PBI apurimeño, y multiplicándose el PBI 2,7 veces en el año. Con ello, la participación del sector minero en dicha región se elevaría de 11% del producto en el 2015 a 65% en el 2016.

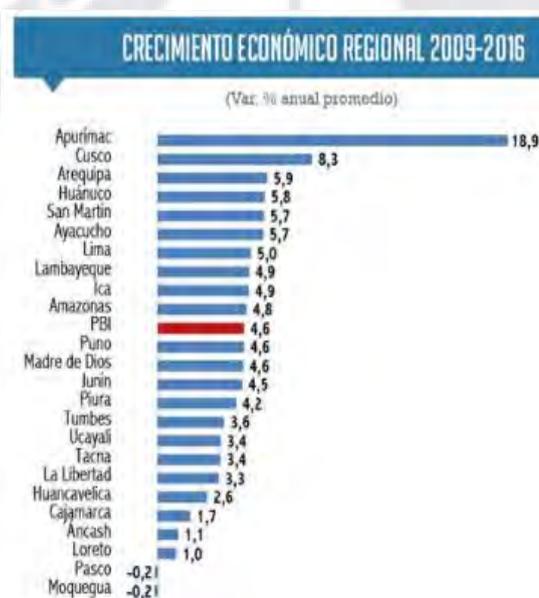
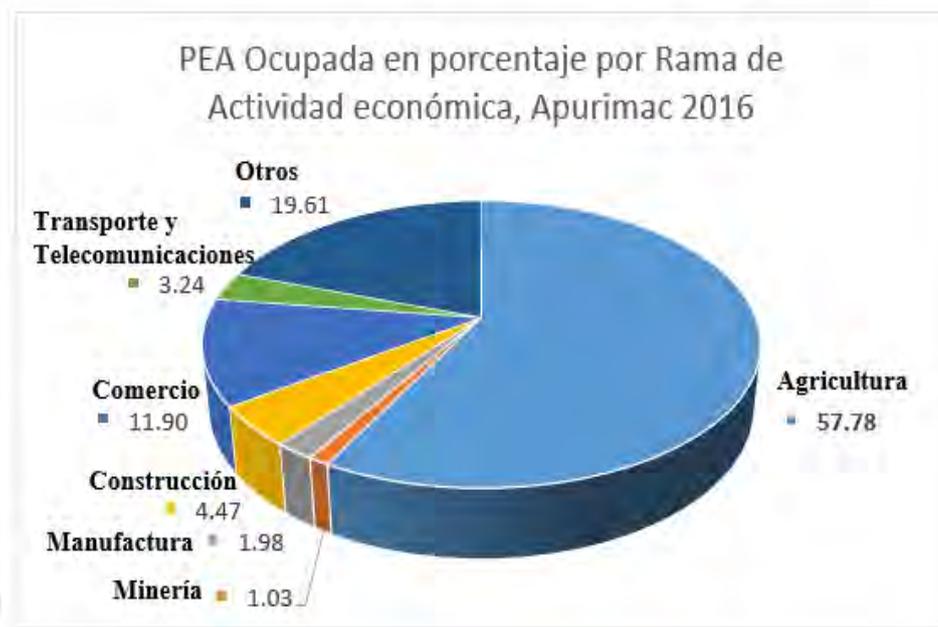


Figura 9. Crecimiento Económico Regional 2009-2016

Tomado de “Apurímac y Cusco son las regiones que crecieron con la expansión, 2017”, por la Cámara de Comercio de Lima (CCL), 2017. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/apurimac-y-cusco-son-las-regiones-que-mas-crecieron-por-la-expansion-minera/906>



*Figura 10.* Apurímac: Indicadores de Potencialidades 2011-2016

Adaptado de “PEA Ocupada por Rama de Actividad Económica de Apurímac”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e. Recuperado de [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NPT04VWBzmsJ:https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Lib1455/cuadros/dpto03.xls+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NPT04VWBzmsJ:https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1455/cuadros/dpto03.xls+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)

## 1.2. Conclusiones

La Región Apurímac ha logrado salir progresivamente de la pobreza, debido a un fuerte trabajo organizacional, reflejado en un PBI y PEA progresivo desde el año 2005, y que también se ve reflejado en la economía global peruana creciente del 2017 a 2.6% y esperada del 3.5% al 2018. Debemos estar asimismo alineados con los impactos que puedan suscitarse con el crecimiento mundial del PBI al 2018, que según la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) se desarrollará a un ritmo acelerado, ya que los factores externos podrían desacelerar el crecimiento de la región; y de esta manera finalmente la región Apurímac deberá estratégicamente realizar la potencialización de sus principales actividades económicas en el sector agricultura y sector turismo, manteniendo el dinamismo existente en el sector minero que representa un *commoditie* importante para el desarrollo de la empleabilidad en la región.

Tabla 6

*PBI Región Apurímac, Estructura Porcentual*

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	14.3	16.1	17.4	17.1	17.2	17.2	15.7	15.6	14.9	6.3
Pesca y Acuicultura	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	28.5	17.9	10.7	5.5	5.4	4.8	4.4	4.7	10.4	60.9
Manufactura	4.1	4.7	4.6	4.7	4.7	4.4	4.2	4.0	3.6	1.5
Electricidad, Gas y Agua	1.1	1.2	1.3	1.3	1.4	1.3	1.2	1.1	1.6	0.6
Construcción	6.8	8.2	9.0	15.2	14.5	18.7	23.5	23.4	19.2	8.7
Comercio	8.0	9.3	9.5	9.8	10.0	9.7	9.3	9.1	8.7	3.7
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	2.7	3.1	3.1	3.2	3.3	3.1	2.9	2.8	2.7	1.2
Alojamiento y Restaurantes	2.0	2.4	2.6	2.5	2.6	2.5	2.4	2.4	2.3	1.0
Telecom. y Otros Serv. de Información	1.0	1.3	1.5	1.6	1.7	1.7	1.7	1.8	1.8	0.8
Administración Pública y Defensa	9.7	11.0	12.3	12.0	12.0	11.0	10.0	10.4	10.2	4.6
Otros Servicios	21.9	24.8	27.9	26.9	27.2	25.6	24.7	24.8	24.5	10.7
Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

*Nota.* Adaptado de “PBI Variación porcentual Apurímac: Valor Agregado Bruto por Años, según actividades económicas (Estructura porcentual)” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Tabla 7

*PBI Región Apurímac, Variación Porcentual*

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	...	4.4	4.0	6.7	6.5	12.9	1.5	3.1	3.0	2.8
Pesca y Acuicultura	...	27.1	14.0	50.2	-19.2	0.6	19.0	6.0	-5.7	11.4
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	...	41.8	-42.4	43.7	2.6	1.4	1.8	9.6	141.9	1,307.7
Manufactura	...	6.0	-6.0	13.4	4.9	6.1	4.3	-0.2	-1.4	-1.2
Electricidad, Gas y Agua	...	2.6	0.6	6.9	14.8	3.0	4.8	-2.2	50.7	-0.9
Construcción	...	11.0	5.9	83.4	0.7	45.2	39.5	3.7	-11.3	9.6
Comercio	...	7.5	-1.4	12.4	8.3	9.5	6.1	1.4	3.5	2.6
Transporte, Almacén. Correo y Mensajería	...	7.2	-3.4	11.2	10.6	5.0	4.1	2.1	3.1	4.8
Alojamiento y Restaurantes	...	9.3	1.7	8.2	9.9	8.6	6.3	2.8	2.8	4.6
Telecom. y Otros Serv. de Información	...	24.8	11.6	13.0	14.4	14.2	10.0	10.7	9.8	7.2
Administración Pública y Defensa	...	5.6	7.5	5.7	5.4	3.6	0.8	8.1	6.5	7.6
Otros Servicios	...	4.8	8.4	4.9	6.7	6.3	7.3	4.2	6.5	5.1
Valor Agregado Bruto	...	-7.4	-3.8	8.7	5.9	12.9	11.0	4.0	7.9	141.5

*Nota.* Adaptado de “Apurímac: Valor Agregado Bruto por Años, según actividades económicas (Variación porcentual)” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016g. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

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

### 2.1. Antecedentes

Los Planes Estratégicos Institucionales realizados por el Gobierno Regional de Apurímac en el PEI 2012-2016 y PEA 2018 – 2020 refieren visiones progresivas debido al desarrollo de los sectores y estrategias diferenciadas. PEI 2012 – 2016 : “Apurímac al 2021 es una región integrada y descentralizada, con una sola identidad regional andina y moderna surgida del diálogo intercultural de sus pueblos, quienes han alcanzado unidad para construir su desarrollo basado en una economía competitiva desde su producción agroecológica, pecuaria, de sus potenciales turísticas y el uso responsable de sus recursos naturales, en una sociedad con paz y buen gobierno, justa y solidaria, que promueve el desarrollo humano sostenible”. (Plan Estratégico Integral Regional Apurímac, PEI 2012 - 2016, p. 5). PEI 2018 – 2020: “Apurímac es una región agroecológica y minera con paz social, producción diversificada, ambientalmente sostenible, que está erradicando la desnutrición crónica infantil y la violencia de género, mejorando la calidad de vida de sus habitantes”. (Plan de desarrollo Regional Concertado Apurímac, PEI 2018 -2020, p. 9).

Consolidado el análisis de la visión de ambos Planes Estratégicos Institucionales de Apurímac podemos indicar que no se establece claramente la visión institucional, la cual debe ir alineada a la situación actual y futura de la Región. Si bien es cierto desde el año 2005 ya se viene teniendo resultados acentuados sobre la erradicación de la pobreza extrema con una disminución del 61.8% de pobreza en sus habitantes al 2018, aún queda por continuar un trabajo consecuente y arduo con el desarrollo de sus diferentes sectores para terminar con la pobreza extrema y crear la empleabilidad. Así mismo se debería considerar plantear periodos completos (5 años) de gobernabilidad en la Región, puesto que, de esta forma, daríamos el termino de los planes estratégicos planteados por el Gobierno Regional de Apurímac.

Teniendo en cuenta esta lectura, podemos determinar que la visión es aquella que nos plantea a dónde quiere llegar la organización, respondiendo la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, con un enfoque a largo plazo, y teniendo como base la situación actual y futura de la empresa, la misma que debe ser compartida por todos los colaboradores. Para esta importante definición nos basaremos en los 9 criterios para evaluar una visión al 2027, presentando la Tabla 7 (D'Alessio, 2015). De la misma manera la misión nos permitirá fijar la dirección a seguir, y será responsabilidad del líder detectar la necesidad de algún cambio en el momento oportuno (D'Alessio, 2015), y para ello presentaremos en la Tabla 8 los criterios de apoyo para evaluar una Misión al 2027.

## 2.2. Visión

La Región Apurímac al 2027 será considerada como la región que haya logrado escalar dos posiciones (del puesto 4 del 2013 al puesto 7 al 2018) en el ranking de pobreza. Además, estará siendo considerada dentro de las cinco regiones que generen mayor empleabilidad en sus habitantes, llegando a ser una cinco de las primeras regiones del País y ubicándose dentro de las 10 regiones que más aportan al PBI.

Tabla 8

### *Criterios para evaluar una Visión*

	Criterios de Evaluación	Características	Estado
1	Ideología central	Primordial	Aplicado
2	Visión futuro	Primordial	Aplicado
3	Simple, claro y comprensible	Importante	Aplicado
4	Ambiciosa, convincente, realista	Importante	Aplicado
5	Horizonte de tiempo que permita los cambios	Importante	Aplicado
6	Proyectado a un alcance geográfico	Importante	Aplicado
7	Conocida por todos	Importante	Aplicado
8	Permite crear sentido de urgencia	Importante	Aplicado
9	Idea clara sobre donde desea ir la organización	Importante	Aplicado

*Nota.* Los nueve criterios para evaluar una visión. Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia” por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Pearson.

### 2.3. Misión

La Región Apurímac al 2027 será considerada como la región que haya logrado escalar dos posiciones en el ranking de la pobreza. Además, estará siendo considerada dentro de las cinco regiones que generen mayor empleabilidad en el Perú y se encontrará dentro de las 10 regiones que generen mayor PBI, atrayendo inversión a la región.

#### *Criterios para evaluar una Misión*

	Criterios de Evaluación	Características	Estado
1	Clientes-consumidores	Primordial	Aplicado
2	Productos bienes o servicios	Primordial	Aplicado
3	Mercados	Importante	Aplicado
4	Tecnologías	Importante	Aplicado
5	Objetivos de la organización, supervivencia, crecimiento y rentabilidad.	Importante	Aplicado
6	Filosofía de la organización	Importante	Aplicado
7	Auto concepto de la organización	Importante	Aplicado
8	Preocupación por la imagen pública	Importante	Aplicado
9	Preocupación por los empleados	Importante	Aplicado

*Nota.* Los nueve criterios para evaluar una misión. Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

### 2.4. Valores

El Plan Estratégico del Gobierno Regional de Apurímac contendrá los siguientes valores:

- Respeto, acatar las órdenes y reglamentos impuestos por la autoridad, sin transgredir sus derechos.
- Compromiso, buscar la participación proactiva y colaborativa de los habitantes y grupos de interés que son un apoyo al desarrollo sostenible de la región. Este compromiso debe estar alineado a la visión y misión de la Región.
- Honestidad, ser consecuente con la promesa que se otorga, y no faltando a la verdad, mintiendo a la población sobre la no realización de lo ofrecido.

- Probidad, tener una actitud de honradez e integridad en sus laborales, no colaborando con la corrupción.
- Competitividad, tener la capacidad de generar mayor oportunidad de negocios para generar crecimiento económico en las actividades económicas primarias y secundarias.
- Trabajo en Equipo, colindar con la visión, misión de la Región, para lograr los objetivos.
- Solidaridad, apoyar incondicionalmente las instrucciones dadas por la Región, con el fin de generar recursos productivos para sus habitantes.
- Pro actividad, ser activo en la generación de nuevas oportunidades con valor agregado al desarrollo y crecimiento de sus actividades económicas.
- Liderazgo, influir en los habitantes de la Región para lograr una cohesión de ideas que llevarán a un bienestar común de los distritos.
- Responsabilidad Social, contribuir con la Región, buscando la transformación y la sostenibilidad de la comunidad, mediante la educación, innovación y la gestión organizacional responsable.
- Responsabilidad Ambiental, cuidar del bienestar ambiental y de salud de la población.
- Gestión de Talento, tener la capacidad de gestionar e identificar a los habitantes que no tienen oportunidad educativa, insertándolos dentro de la economía activa por medio de una preparación técnica - profesional y que luego se convertirá en empleabilidad y mejora en la Región.

## **2.5. Código de Ética**

Se propone se apliquen dentro del Plan Estratégico del Gobierno Regional de Apurímac los siguientes códigos de ética:

- Promover el respeto por el medio ambiente y la ecología, en las actividades económicas que se realice en la Región.
- Transparencia y Honestidad en la gestión pública del Gobierno Regional al administrar y ejecutar los proyectos aprobados.
- Plantear un mecanismo de control de los recursos financieros, operativos y naturales en el cumplimiento de la gestión pública de la Región.
- Promover la participación de la población con los representantes de la región, para que se realice una comunicación más efectiva y se pueda concertar y prever conflictos sociales.
- Promover la cultura de respeto entre los habitantes y a turistas de diferentes géneros y de diferentes provincias.

## **2.6. Conclusiones**

La Región Apurímac tiene una visión muy prometedora al 2027, donde el compromiso, honestidad, responsabilidad ambiental - social y trabajo en equipo son valores que deben prevalecer siempre para lograr los objetivos planteados. Si seguimos los lineamientos trazados de la visión con el Gobierno Regional, podremos disminuir drásticamente la extrema pobreza y generar la atracción de inversiones y mayor productividad en las actividades económicas agrícolas y de turismo que destacaremos en la región.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones es importante ejecutarlo dentro del plan estratégico, ya que servirá para analizar las tres grandes dimensiones, que son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales (D'Alessio, 2015 p. 93).

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

La primera parte fundamental en el análisis tridimensional de las naciones son los intereses nacionales, que refieren según Hartmann (1957/1983), lo que busca un estado para conseguir protegerse frente a los demás estados, los mismos que pueden ser referenciados en comunes o opuestos, así como clasificarse según la teoría de Nuechterlein (1973) en cuatro niveles, según su intensidad: (a) supervivencia, si son considerados de gran relevancia y su existencia del país depende de ellos; (b) vitales, si es relevante y si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos; (c) mayores, si es importante o primordial y si afecta adversamente; (d) periféricos, si tienen consecuencias marginales o es algo importante (D'Alessio, 2015 p. 94).

El primer interés nacional es la soberanía nacional, el cual es el máximo poder que tiene la sociedad para elegir libremente y de forma espontánea el destino del País, mediante los organismos constitucionales – gubernamentales. Este interés nacional podría verse muy afectado gravemente por los países limítrofes como Bolivia, Ecuador y Chile si hubiera impactos políticos – económicos y territoriales que pongan en riesgo su integridad.

El segundo interés nacional es el Estado y gobernabilidad, el cual es una de los aspectos más importantes en la sociedad, para crear un entorno favorable, que garantice adecuadas condiciones de vida de los ciudadanos. De la misma manera la gobernabilidad permite admitir un eficiente equilibrio social y gubernamental, que conlleven a un claro

marco regulatorio y un escenario favorable que impulse el crecimiento económico y de competitividad. El tercer interés nacional es la lucha contra el narcotráfico y terrorismo, el cual es una preocupación a nivel global y que perjudica de forma acentuada a la sociedad. Las estrategias nacionales contra el narcotráfico y terrorismo tienen como objetivo proteger la seguridad nacional frente a organismos terroristas como es Sendero Luminoso, MRTA y grupos revolucionarias con ideas destructivas, que alteran la paz y orden de nuestro País.

En el cuarto interés nacional encontramos los derechos fundamentales e inclusión social, los cuales son aspectos vitales para la ciudadanía, donde los derechos fundamentales de las personas son reconocidos en el primer artículo de la Constitución, y que establece que la sociedad y el Estado conciben el ejercicio universal de los derechos fundamentales de las personas con la finalidad esencial de proteger a toda la sociedad humana (CEPLAN,2021). Asimismo, se requerirá aplicar políticas drásticas que permitan desarrollar la inclusión social en las regiones, y por ende erradicar la pobreza y fortalecer el emprendimiento. El quinto interés nacional es la economía diversificada, competitividad y empleo; la economía diversificada es un hito primordial para reducir el desempleo, subempleo, mejorar la competitividad, incrementar la inversión pública o privada, reducir la presión tributaria y generar la estabilidad macroeconómica (CEPLAN, 2021). Perú se está insertando en la economía global y junto a ello fortaleciendo las negociaciones comerciales internacionales que apertura mayor probabilidad de nuevas oportunidades de negocio y empleabilidad a nuestros habitantes. La integración comercial mediante tratados de libre comercio y cooperación comercial con Asia, América Latina y Europa han permitido, por ejemplo, que las exportaciones de Perú fueran por ejemplo a China con 25,8%, Estados Unidos de América 17,2%, Japón 7,0% Corea del Sur 6,6%, y España con el 5,8% del valor total exportado. Debemos continuar teniendo sentido de urgencia y fortaleciendo nuestros lazos socio-comerciales con los países de América Latina, a fin de continuar estableciéndonos

como un País macroeconómicamente maduro. El sexto interés nacional se refiere a la importancia a las oportunidades y accesos a los servicios que debe brindar el gobierno central y regional a los ciudadanos, ya que son vitales para su desarrollo social y económico, como es el agua, luz, salud, saneamientos, entre otros. Finalmente, el séptimo interés nacional es el desarrollo regional e infraestructura, el cual se refiere al desarrollo y construcción de infraestructuras descentralizadas, económicas y productivas que permitan a las regiones alcanzar sus objetivos, reduciendo de esta forma las barreras en desigualdad de recursos y capacidades en tiempos de respuesta y conexiones entre Lima y el resto del País.

En la Tabla 9 se presenta la matriz de los intereses nacionales para el Perú, el cual alberga siete intereses nacionales, categorizándolos en intereses comunes o opuestos y clasificándolos de acuerdo a su nivel de importancia. Donde en la soberanía nacional se considera que Ecuador, Bolivia, Brasil, Colombia y Venezuela tienen intereses comunes y EEUU, Colombia y Chile tienen intereses opuestos sobre los temas relevantes de impacto social con la amenaza del terrorismo y narcotráfico, estado y gobernabilidad y que de no ser manejados bajo políticas claras y firmes podrían ser una grave amenaza a la soberanía. Asimismo, con respecto a los derechos fundamentales e inclusión social, economía diversificada – competitividad - empleo, oportunidades de acceso y desarrollo regional e infraestructura se ha tomado como referencia, no solo los países limítrofes en Latinoamérica, sino países de la comunidad europea y asiáticos, donde tenemos desarrollados acuerdos y alianzas estratégicas de comercio internacional y que actualmente tienen fuerte influencia de inversión sobre la economía del País.

Tabla 9

*Matriz de Intereses Nacionales para el Perú*

	Interes Nacional	Intensidad de Interes			
		Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Peligroso (molesto)
1	Soberanía Nacional	Ecuador * Chile ** Bolivia *	EEUU ** Venezuela * Colombia ** Brasil *		
2	Estado y gobernabilidad	Perú * Colombia *	China * España * Chile * Estados Unidos *	Bolivia * Ecuador * Argentina *	
3	Lucha contra el narcotráfico y terrorismo	Colombia * México * Estados Unidos * Venezuela *	Brasil * Unión Europea * Siria *		
4	Derechos fundamentales e inclusión social	Venezuela *	Estados Unidos * Unión Europea * China * Japón *		
5	Economía diversificada, competitividad y empleo		Estados Unidos * Chile * China * Unión Europea *	Colombia * Bolivia * Ecuador *	
6	Oportunidades y acceso a los servicios		Estados Unidos * Unión Europea *	Chile * Colombia * Brasil * China * Japón *	
7	Desarrollo regional e infraestructura		Chile * Bolivia * Ecuador * Panamá *	Estados Unidos * Unión Europea * Brasil *	

*Nota.* Interés común\*, Interés opuestos\*\*

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

### 3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales (Hartman 1957-1983). Listo siete elementos del poder nacional:

**Demográfico.** Perú se encuentra en la posición 44 de la tabla de población compuesta por 195 países en el mundo y cuenta con 32,165.49 millones de habitantes conformada por 77% de pobladores en las zonas urbanas y el 23% en las zonas rurales (CPI,2017), y con tiene una densidad moderada de población de 25 habitantes por km<sup>2</sup> (datosmacro, 2017). De los cuales al año 2017, existía 15 millones 939 mil 10 habitantes hombres equivalente al 50.1% de la población total y 15 millones 886 mil 9 mujeres equivalente a un 49.9% de la población total (CPI, 2017). Asimismo, según INEI al 2025 la población se incrementará al 34.4% de población y con una tasa de crecimiento de la población decreciente al 0.9%. En consecuencia, a nivel departamental encontramos a trece departamentos del Perú que no alcanzan tienen una población que asciende a una cifra no mayor de 870,000 habitantes y doce departamentos distribuidos en la Costa, Sierra y Selva que superan el millón de habitantes, con cinco departamentos en la Costa (Lima, La Libertad, Piura y Lambayeque, Callao), seis departamentos en la Sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Ancash), y un departamento en la Selva, y el resto de departamentos.



*Figura 11.* Perú: Población urbana y rural 2017

Tomado de “Perú: Población 2017”, por la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública (CPI), 2017. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)

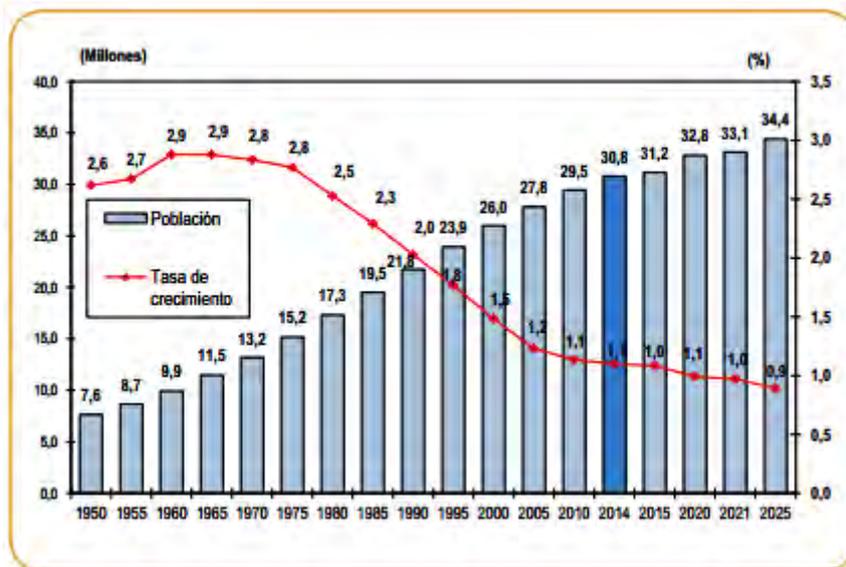


Figura 12. Perú: Población y Tasa de crecimiento 1950-2025

Tomado de “Población Perú”, por el PQS Perú (PQS), 2018. Recuperado de <http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/poblacion-por-departamentos-en-el-peru>

**Geográfico.** Perú se encuentra localizado en la costa oeste de Sudamérica. Limita al sur con Chile, al norte con Colombia y Ecuador, al este con Bolivia y al Oeste con el océano Pacífico. A la actualidad es el tercer país más extenso de Sudamérica después de Brasil y Argentina y tiene una extensión territorial de 1'285215.60km<sup>2</sup>. Además de ello Perú tiene una gran diversidad de recursos naturales, distribuidos en sus tres regiones costa, sierra y selva, donde la región costa ocupa el 17.7% millones de habitantes, la Sierra cubre el 27.9% de los habitantes y la selva ocupa el 60.4% de los habitantes.

**Económico.** La economía del Perú ha mantenido un crecimiento de mejora progresivo a pesar de la inestabilidad y desastres naturales presentados en los diferentes departamentos del Perú, y que específicamente afectó la estabilidad del PBI Perú con una reducción al 2,6% del PBI al 2017, pero con un crecimiento esperado del PBI Global por sectores del 2.6% a 3.9% en la diversificación de los cinco sectores (CCL,2018). Dentro de los canales de transmisión de impactos sobre el PBI y podrían ocasionar variabilidad, encontraremos tres hitos importantes como son: el entorno internacional, donde las exportaciones alcanzaron el 22% del PBI, el efecto de las empresas brasileras, donde la inversión privada

alcanza el 18% del PBI, empleo y el fenómeno del niño, donde el consumo privado alcanzo el 65% del PBI (MEF,2017). Sin embargo, si bien es cierto los agentes del sector privado coinciden que las oportunidades externas para Perú son favorables, también se observa que la incertidumbre política puede causar un impacto crítico e incierto en el País (EL COMERCIO, 2018). Siendo el sector de pesca dentro de los sectores primarios y secundarios, el de mayor desaceleración debido a reducción de extracción de anchoveta que descendió a 51.4% y que para este año 2018 se prevé una aceleración del PBI alrededor del 3% por el reinicio de la anchoveta y de la misma manera la aceleración de la producción agrícola por un efecto positivo que se vio afectada por el Fenómeno del Niño. Y por el contrario el sector que tuvo mayor crecimiento fue el de construcción el cual alcanzo una expansión trimestral interanual del 9.1% y cerró el 2017 con el 2.2% (Semana económica, 2018). Es importante ser muy cuidadosos y prevenir riesgos que puedan reducir nuestro avance económico, en los diferentes sectores, como por ejemplo en el sector construcción que compone el 6% del PBI nacional, donde según el BCP, existió problemas de corrupción o inestabilidad, que detendría el crecimiento esperado al 2018 del 4.2% al 3.5% (Semana económica, 2018). Asimismo, se proyecta que la inflación en Perú este por debajo del 2% al cierre del 2017 y se mantenga en 2% hasta el año 2019. Siendo algunos de los factores de riesgos los choques al PBI del entorno internacional como local, como es la mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales, el panorama político (elecciones de México y Colombia), el impacto de las investigaciones de corrupción en el entorno a las empresas brasileras sobre los proyectos de inversión (BCRP,2017), y otros factores importantes como la burocracia gubernamental, impuestos, inadecuada infraestructura, regulaciones laborales restrictivas e inseguridad (El Comercio,2017) y los desastres naturales.



Sectores	2015	2016	2017*	2018**
<b>PBI</b>	<b>3,3</b>	<b>4,0</b>	<b>2,6</b>	<b>3,9</b>
<b>Agropecuario</b>	<b>3,0</b>	<b>1,8</b>	<b>2,1</b>	<b>4,1</b>
Pesca	15,9	-10,1	32,8	8,3
<b>Minería-Hidrocarb.</b>	<b>9,5</b>	<b>16,3</b>	<b>3,9</b>	<b>6,5</b>
Manufactura	-1,7	-1,6	0,9	3,7
<b>Electricidad y agua</b>	<b>6,0</b>	<b>7,3</b>	<b>1,9</b>	<b>4,3</b>
Construcción	-5,8	-3,1	1,1	7,2
<b>Comercio</b>	<b>4,0</b>	<b>1,8</b>	<b>1,2</b>	<b>3,1</b>
<b>Servicios</b>	<b>5,1</b>	<b>4,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>

\*Estimado Rango 2017: 2,5-2,8%    \*\*2018 rango 3,4-4,3%  
El PBI 2017 proyectado: 3,6% se redujo por impacto de Lava Jato y Fenómeno El Niño.

Figura 13. PBI Global y por sectores

Tomado de “Informe Económico”, por la Cámara de Comercio de Lima (CCL), 2018. Recuperado de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion808/edicion\\_808.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion808/edicion_808.pdf)

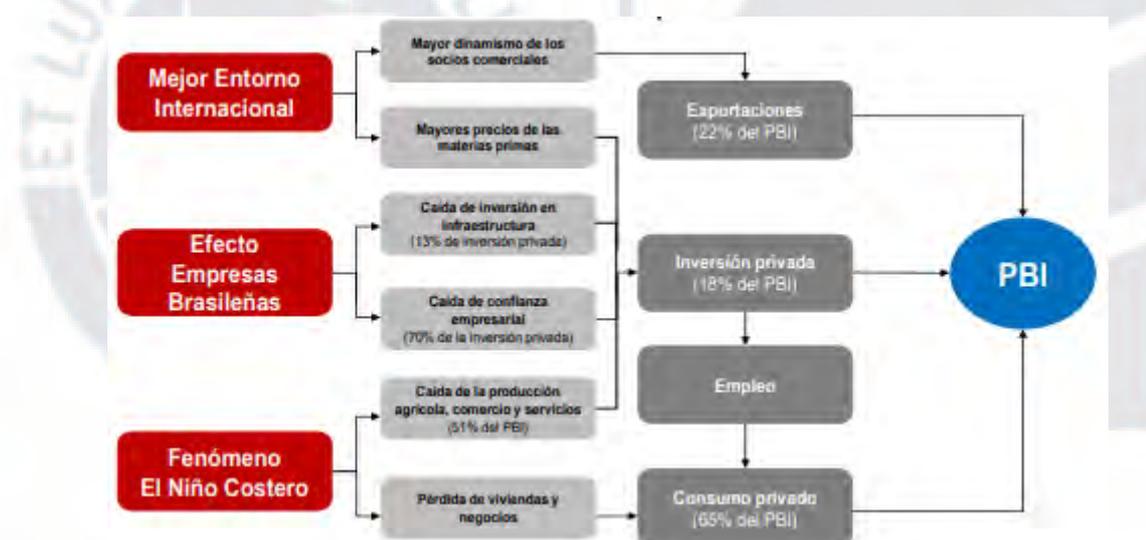
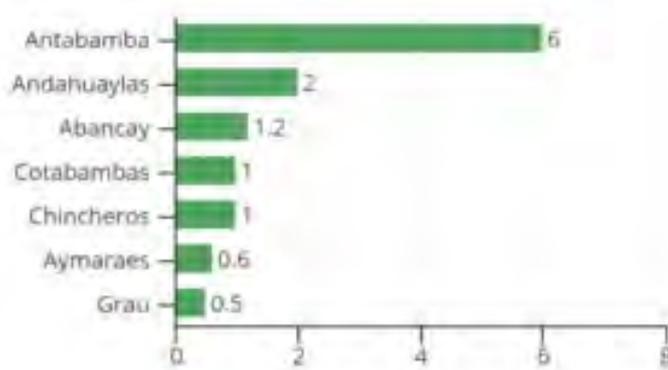


Figura 14. Canales de transmisión de choques sobre el PBI 2017

Tomado de “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/informe\\_actualizacion\\_proyecciones.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf)

Asimismo, es importante destacar la inversión privada, mediante la participación de grupos económicos en diferentes sectores como la minería, agroindustria, telecomunicaciones, manufactura, comercio, servicios, transporte, entre otros. Siendo según (SNMPE, 2018) el Perú uno de los cuatro primeros países productores en el mundo de cobre, plata, zinc, plomo, estaño y molibdeno, así como el sexto productor de oro. De la misma

manera, según (SNMPE,2018) la minería aporta casi el 60% de los ingresos de divisas por exportaciones y aporta el 15% del PBI nacional, según cifras del INEI al 2016. Siendo el aporte del Canon Minero un factor muy importante en el desarrollo del País y que representa el 50% de lo recaudado por el Estado en el impuesto a la renta sobre la explotación de los minerales, teniendo una distribución del beneficio del Canon Minero por provincias en la Región de Apurímac de Antabamba con 6 millones de soles, Antabamba con 6 millones de soles, Andahuaylas con 2 millones de soles, Abancay con 1.2 millones de soles, Cotabambas con 1 millón de soles, Chincheros con 1 millón de soles, Aymaraes con 0.6 millones de soles y Grau con 0.5 millones de soles (Véase la Figura 15). Asimismo, a la actualidad 2018 Según (SNMPE,2018) hasta el año 2006 el Canon Minero generado por el impuesto a la renta en un año se transfería en 12 cuotas iguales, iniciándose en julio siguiente hasta el año subsiguiente. En los últimos once años (2007-2017) la distribución se hace en un solo momento, de tal manera que la transferencia del Canon Minero generado en el año anterior, se realizó en el mes julio hasta el mes de julio del año siguiente, siendo la distribución de transferencia del Canon Minero en el 2017 (en soles) a los distritos de la Región Apurímac en los distritos de Antabamba con S/6,023,007 soles, Abancay con S/1,238,251, Grau con S/ 499,834 soles, Andahuaylas con S/ 2, 033,028 soles, Cotabambas con S/1,029,029 soles, Aymaraes con S/ 571,584 soles y Chincheros con S/ 957,385 soles (Véase la Figura 17).



*Figura 15.* Top 10, Distribución por Provincias (millones de soles)

Tomado de “Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), 2018. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/4678-reporte-canon-minero2017.html>

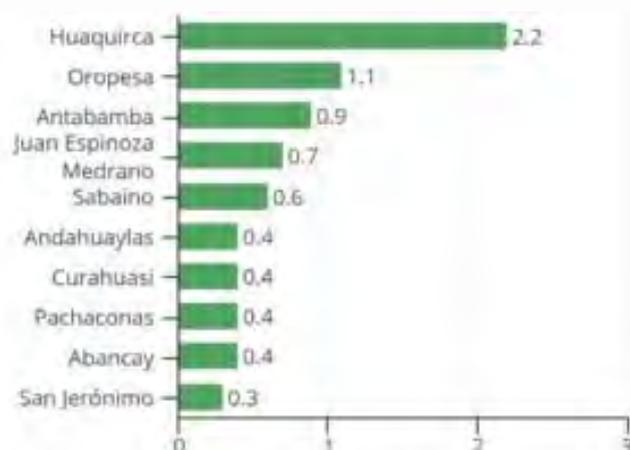


Figura 16. Distribución por Provincias (millones de soles)

Tomado de “Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), 2018. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/4678-reporte-canon-minero2017.html>

Antabamba	S/. 6,023,007	Abancay	S/. 1,238,267	Aymaraes	S/. 571,584
Antabamba	S/. 881,555	Abancay	S/. 359,704	Aymaraes - Chalhuanca	S/. 43,058
El Oro	S/. 192,151	Chacoche	S/. 25,339	Capaya	S/. 20,962
Huaquirca	S/. 2,196,657	Circa	S/. 51,926	Caraybamba	S/. 24,336
Juan Espinoza Medrano	S/. 716,521	Curahuasi	S/. 378,535	Chapimarca	S/. 44,393
Oropesa	S/. 1,096,249	Huanipaca	S/. 99,640	Colcabamba	S/. 19,668
Pachaconas	S/. 360,442	Lambrama	S/. 90,174	Cotacuse	S/. 112,276
Sabaino	S/. 579,431	Pichirhua	S/. 83,143	Ihuayllo	S/. 15,312
<b>Graú</b>	<b>S/. 499,824</b>	San Pedro De Cachora	S/. 68,848	Justo Apu Sahuaraura	S/. 27,693
Graú - Chuquitambilla	S/. 80,177	Tamburco	S/. 81,949	Lucre	S/. 42,594
Curahuasi	S/. 38,264	<b>Andahuaylas</b>	<b>S/. 2,094,028</b>	Pocohuanca	S/. 33,821
Gamarca	S/. 78,517	Andahuaylas	S/. 412,693	San Juan De Chacfa	S/. 15,727
Huayllati	S/. 35,966	Andarapa	S/. 110,729	Sañayca	S/. 22,695
Mamara	S/. 20,159	Chiara	S/. 25,335	Soraya	S/. 17,080
Micaela Bastidas	S/. 34,092	Huancarama	S/. 150,122	Tapairihua	S/. 33,809
Pataypampa	S/. 23,363	Huancaray	S/. 39,997	Tintay	S/. 47,806
Progreso	S/. 69,103	Huayana	S/. 21,809	Toraya	S/. 41,545
San Antonio	S/. 7,427	Kishuara	S/. 101,957	Yanaca	S/. 18,907
Santa Rosa	S/. 13,441	Pacabamba	S/. 85,340	<b>Chincheros</b>	<b>S/. 987,385</b>
Turpay	S/. 15,457	Pacacha	S/. 115,914	Chincheros	S/. 101,253
Vilcabamba	S/. 25,390	Pampachiri	S/. 46,429	Anco Huallo	S/. 199,076
Virundo	S/. 25,907	Pomacocha	S/. 21,116	Cocharcas	S/. 49,884
Curasto	S/. 33,661	San Antonio De Cachi	S/. 51,330	Huaccana	S/. 181,837
<b>Cotabambas</b>	<b>S/. 1,029,029</b>	San Jerónimo	S/. 318,694	Orobamba	S/. 107,422
Cotabambas - Tambobam	S/. 241,266	San Miguel Chacorampa	S/. 37,802	Ongoy	S/. 49,810
Cotabambas	S/. 88,026	Santa María De Chilimo	S/. 122,906	Uranmarca	S/. 77,502
Coyllurqui	S/. 158,283	Talavera	S/. 178,044	Ranracancha	S/. 84,188
Huacra	S/. 277,363	Tumay Huacra	S/. 47,291	Rocchacc	S/. 52,939
Mara	S/. 120,810	Turpo	S/. 49,458	El Porvenir	S/. 27,034
Chalhuanca	S/. 193,280	Kaqulabamba	S/. 57,221	Lós Chankas	S/. 36,442
		Jose Maria Arguedas	S/. 38,840		

Figura 17. Transferencia de Canon Minero en el 2017 (en soles)

Tomado de “Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), 2018. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/4678-reporte-canon-minero2017.html>



*Figura 18.* Mapa Altitudinal y Operaciones Mineras

Tomado de “Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET), 2018. Recuperado de [http://www.ingemmet.gob.pe/documents/73138/860747/CABECERAS\\_CUENCAS\\_INGEMMET\\_11\\_enero.pdf](http://www.ingemmet.gob.pe/documents/73138/860747/CABECERAS_CUENCAS_INGEMMET_11_enero.pdf)



*Figura 19.* Mapa Altitudinal y Proyectos Mineros en Cartera

Tomado de “Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET), 2018. Recuperado de [http://www.ingemmet.gob.pe/documents/73138/860747/CABECERAS\\_CUENCAS\\_INGEMMET\\_11\\_enero.pdf](http://www.ingemmet.gob.pe/documents/73138/860747/CABECERAS_CUENCAS_INGEMMET_11_enero.pdf)

Sin embargo, al margen del aporte de sectores económicos prósperos como la minería y el auge de la agroindustria en diferentes regiones, es importante que el Gobierno Central y Gobierno Regional impulsen la inversión y promuevan mediante proyectos de infraestructura, condiciones políticas favorables y legales el desarrollo progresivo y de inversión en los sectores económicos.

**Tecnológico y científico.** El Perú ocupa dentro del ranking en países de Latinoamérica el puesto 72, retrocediendo cinco posiciones respecto al año 2018, y encontrándose en el puesto 88 de 86 en preparación tecnológica y de 119 a 113 en innovación (CDI, 2017).

Tabla 10

*Matriz de Perfil Perú de Competitividad Global*

Mejóro	2017-2018	Tendencia	Retrocedió	2017-2018	Tendencia	Se mantuvo	2017-2018	Tendencia
Costa Rica	47	+7	Panamá	50	-8	Chile	33	***
Jamaica	70	+5	Colombia	66	-5	México	51	***
Brasil	80	+1	Perú	72	-5			
Trinidad y Tobago	83	+11	Uruguay	76	-3			
Argentina	92	+12	Guatemala	84	-6			
Nicaragua	93	+10	Honduras	96	-8			
Paraguay	112	+5	Ecuador	97	-6			
Venezuela	127	+3	R. Dominicana	104	-12			
			El Salvador	109	-4			

*Nota.* Adaptado “Informe Global de Competitividad 2017-2018”, por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2017. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/index.html>

**Histórico, Psicológico y Sociológico.** El Perú es parte de una cultura enriquecedora de origen precolombino que aparecieron 6000 años A.C, en la parte costa y sierra alta, como por ejemplo ciudades bellas como Apurímac y Cuzco que albergan estructuras y tradiciones propias de sus comunidades. Asimismo, como parte del impulso económico debemos reconocer a la gastronomía peruana, que se expande cada día más a la internacionalización, dando a conocer nuestras riquezas agrícolas. En el aspecto psicológico y sociológico el peruano es un ejemplo de emprendimiento y perseverancia, llegando a concretar empresas exitosas y competitivas.

**Organizacional y administrativo.** El Perú es una república constitucional - democrática y con un sistema multipartidario, que hace una república única, independiente y descentralizada. Está constituida por tres poderes independientes: poder ejecutivo, poder

legislativo y poder judicial. El poder ejecutivo es un órgano del estado cuya función es hacer cumplir las leyes y está integrada por el Presidente de la República y el Consejo Nacional de Ministros que son elegidos libremente por el pueblo peruano en las elecciones presidenciales que se ejecutan cada cinco años. El poder legislativo integrada por 130 congresistas, que son miembros unilaterales elegidos por un periodo de cinco años y cuya función es legislar, teniendo como tarea debatir y aprobar las reformas propuesta, y finalmente el poder judicial que es un órgano autónomo y encargado de administrar justicia mediante los jueces asignados.

**Militar.** En el Perú, el Ministerio de defensa es el órgano encargado de planificar, dirigir y ejecutar la solicitud de defensa nacional y seguridad de ciudadanía. El ejército peruano mediante sus fuerzas armadas contribuye de manera eficaz y táctica con la seguridad defensa nacional y cooperación con el desarrollo socio económico del país.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Los principios cardinales son la base de la política exterior, permite identificar las oportunidades y amenazas, así como lo que el país tendrá que enfrentar para lograr sus objetivos. Los principios cardinales son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de enemigos (D'Alessio, 2015, p.95).

**Influencia de terceras partes.** El Perú es miembro de la OMC, desde el pasado año 1995, que le permite tener tratados de libre comercio (TLC) con los diferentes países con los que realiza transacciones comerciales. A la actualidad tenemos suscritos acuerdos de libre comercio con Estados Unidos, China, Tailandia, Unión Europea, Asociación de Libre Comercio (EFTA), Mercado común del Sur (Mercosur), Corea del Sur, Canadá, Costa Rica, Chile, México, Venezuela, Panamá, Japón, Singapur, Cuba, Alianza del Pacífico y comunidad Andina de Naciones, según (Pro inversión, 2017). Finalmente, el Perú se ha

convertido en una de las economías, con importante forzamiento de la autonomía del Banco Central de Reservas y un marco legal y constitucional que permite que la inversión extranjera, fomentado la creación de empresas y ayudando en el crecimiento del mismo.

***Lazos pasados y presentes.*** El Perú a través de sus rasgos culturales de sus antepasados históricos desde la etapa de Pre-Inca, Inca, Virreinato y la República han logrado fortalecer los lazos del pasado con el presente, con fuerza y orgullo, manteniendo en muchas regiones las costumbres de su cultura a pesar de tiempo y las conquistas suscitadas. Asimismo, queda como parte de nuestra historia pasada la conquista de los españoles al imperio incaico y la rivalidad con nuestros países vecinos Chile y Ecuador por las discrepancias de los límites fronterizos de las regiones, porque se tiene diplomáticamente como prioridad esencial la soberanía y la integridad de la ciudadanía.

***Contrabalance de intereses.*** Dentro del interés de soberanía del Perú frente a los países vecinos fue solucionar el conflicto de intereses dados por la definición fronteriza de Chile con Perú, a fin de resolver las controversias por el dominio de las 200 millas marítimas y conflictos de interés políticos de salida al mar mediante la corte de la Haya. Asimismo, rescatar nuestras ventajas comparativas con relación a las alternativas políticas, ya que el Perú tiene basta riqueza de recursos naturales en sus diferentes sectores y actividades regionales.

***Conservación de enemigos.*** El Perú debe mantener la prudencia competitiva con los países vecinos en cuanto al desarrollo global estratégico, ya que se debe tomar en cuenta que nuestra ubicación geográfica nos permite desarrollar comercio y servicios con países potenciales como Brasil y a los cuales nuestros competidores también están dispuestos por competir. El Perú mediante el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) profundizará y fomentará su rol de trabajo institucional, intersectorial y intergubernamental bajo un enfoque de resultados (MEF, 2014).

### 3.1.4. Influencia del análisis en la Región Apurímac

La región Apurímac, es una región atractiva por su diversificación en actividades económicas y que actualmente lidera el desarrollo de las economías en nuestro País, debido a las inversiones mineras que dinamizaron su actividad económica y aportaron a reducir la pobreza extrema al 38.6% al 2016. Siendo la actividad predominante el sector minero con un 60.9%, construcción de 3.75 y en agricultura de 6.3% (INEI, 2016). En el 2018 Perú participará como *country sponsor* por cuarto año consecutivo en el PDAC (feria de trascendencia e importancia mundial – Canadá), por lo cual nos posicionará como el mejor de la región para la inversión extranjera, por lo cual el Ministerio de Energía y Minas (MEM) con el objetivo de atraer la inversión minera mundial presentará las inversiones proyectadas para los próximos 10 años que superan los 58 millones de dólares en diferentes regiones del País (MEM, 2018), así como la cartera renovada de proyectos mineros adjudicados tales como el megaproyecto Michiquillay, con una inversión de 2,500 millones, que representa un extraordinario desarrollo para la provincia de Cajamarca (Gestión, 2018). Asimismo, la cartera de proyectos mineros ubicada en las diferentes regiones de Cajamarca, Moquegua, Tacna, Ica, Lima, Arequipa, Junín, Piura, Ancash, Huancavelica, y Lambayeque y los proyectos mineros en Apurímac ubicados en los yacimientos del Colca y Jalaoca que se encuentran en el ANAPs (Áreas de No Admisión de Petitorios) (Gestión, 2018). Adicionalmente como precedente, la región de Apurímac desde el 2016 logró incrementar su PBI a un 150% con el Proyecto Bambas (commodity), lográndose posicionar los cinco primeros meses del 2017 como la segunda región más importante al capturar el 18.68% de la producción cuprífera nacional (rumbo minero, 2017).



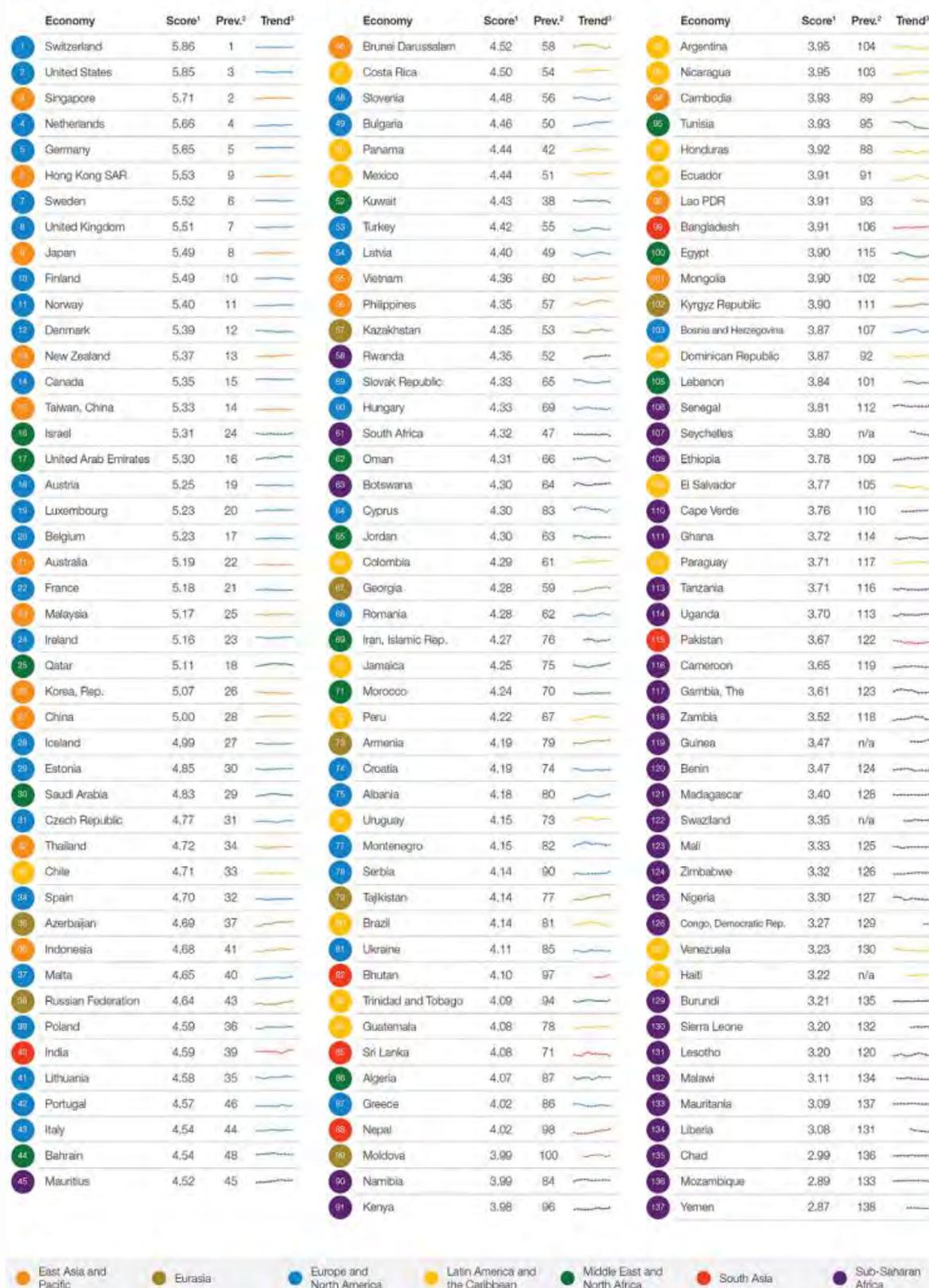
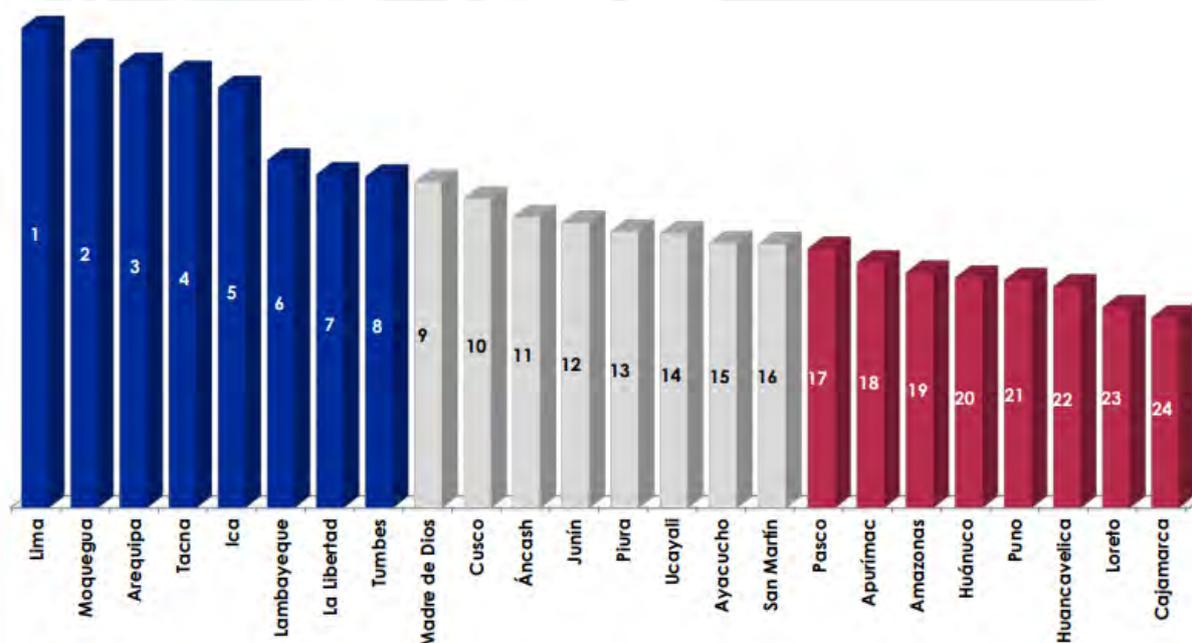


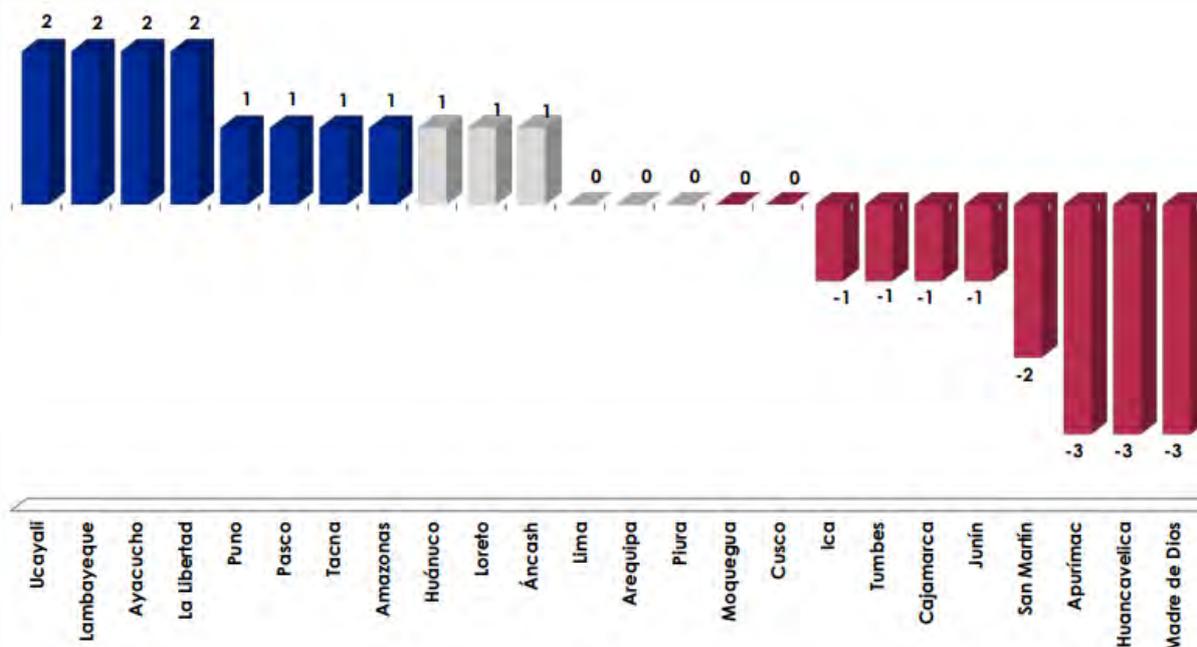
Figura 21. Competitividad y Productividad

Tomado de "Informe Global de Competitividad 2017-2018", por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2017. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/index.html>

Asimismo, según (IPE,2017) la Región Apurímac ocupa la posición 18 en el ranking de competitividad regional del Perú, retrocediendo tres posiciones y regresando al tercio inferior de competitividad después de tres años dentro del ranking, el mismo que se explica al bajo desempeño en los pilares laboral (retrocedió 13 posiciones) y el entorno económico (retrocedió 6 posiciones). Según (IPE,2017) el retroceso del primer pilar se debe a una severa caída en los indicadores de creación de los empleos formales (retrocedió 20 posiciones) y brecha de género por trabajo (retrocedió 8 posiciones); y el retroceso del segundo pilar se debió a la caída de los indicadores: del gasto real por hogar (retrocedió 3 posiciones) e incremento gasto real por hogar (retrocedió 9 posiciones) (véase la Figura 16 - 17).



*Figura 22.* Índice de Competitividad Regional (puesto entre 24 regiones)  
Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2017”, por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2017. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>



*Figura 23. Avances y Retrocesos 2017 (Cambio en puestos con respecto al año anterior)* Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2017”, por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2017. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

La población peruana está representada por 31,826 millones de habitantes conformada por 76.6% de pobladores en las zonas urbanas y el 23.4% en las zonas rurales y con tiene una densidad moderada de población de 24 habitantes por km<sup>2</sup> (datosmacro, 2017). De los cuales al año 2017, existía 15 millones 939 mil 10 habitantes hombres equivalente al 50.1% de la población total y 15 millones 886 mil 959 mujeres equivalente a un 49.9% de la población total (CPI, 2017). Siendo la ciudad más poblada Lima con 10,209.3 mil habitantes y la menos poblada Madre de Dios con 78.9 mil habitantes (CPI, 2017).

### 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú como parte de su estrategia de inducción en el mercado mundial presenta proyecciones de exportaciones regionales de los diferentes productos peruanos ofertados en el mercado que es un atractivo para los inversionistas en el mundo (véase Figura 18).

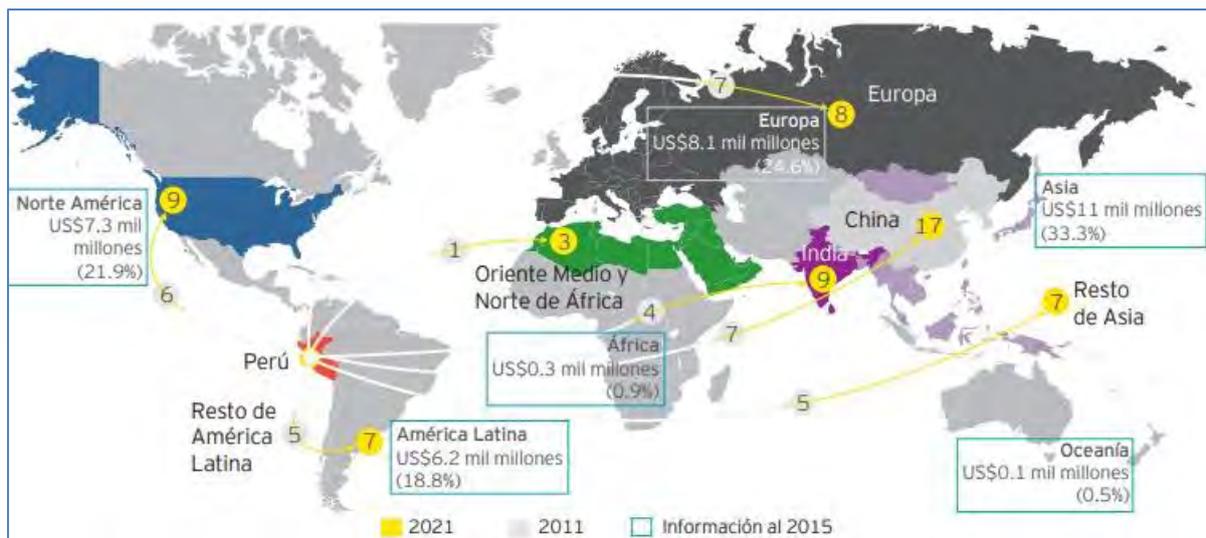
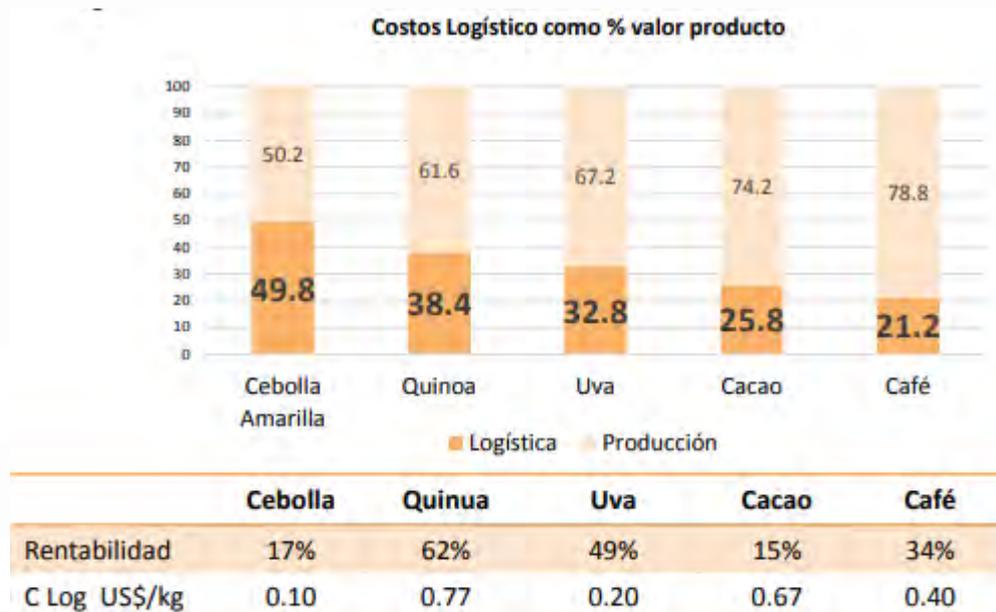


Figura 24.0 2011 vs 2021

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017”, por el Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE), 2016. Recuperado de [https://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](https://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según (MINCETUR,2016) uno de los elementos importantes de apoyo en la gestión de exportación en diversos sectores, son los costos logísticos de exportación, como son en los productos agrícolas, que representan un factor importante para el Gobierno y las empresas privadas dentro de la gestión de su cadena de valor. Los costos e ineficiencias logísticas pueden crear un grave obstáculo para la competitividad productiva del País. En tal sentido el Banco Mundial desarrolló un análisis de la logística en el Perú de cinco cadenas de exportación y el análisis de los costos portuarios y marítimos en el Perú, con el objetivo de identificar los cuellos de botella que generan los altos costos logísticos en operaciones de comercio exterior (MINCETUR,2016). Finalmente, podemos observar que la rentabilidad de la exportación agrícola es severamente mermada por los costos logísticos en comparación a la competencia (véase la Figura 19).



*Figura 25.* Costos Logísticos como % valor producto  
Tomado de “Logística y Comercio: Mensajes claves”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) - Grupo Banco Mundial (BM), 2016. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Analisis\\_Costos\\_Logisticos\\_5cadenas.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Costos_Logisticos_5cadenas.pdf)

### 3.2.5. Influencia del análisis en Región Apurímac

Luego de haber analizado las potencialidades de los recursos y sectores de la región Apurímac, se ha observado que las diversas actividades económicas están en proceso de emprendimiento y diversificación en toda la región, teniendo como objetivo incrementar la producción de las mismas en sus diferentes provincias, lo cual ha permitido que los pobladores puedan verse beneficiados con mejoras en sus ingresos económicos. La región Apurímac cuenta con el desarrollo sostenible de los sectores de agricultura, minería, pesca y ganadería, así como de un clima variado, con recursos hídricos para potenciar las actividades agrícolas. Pudiendo encontrar dentro de sus cadenas identificadas: (a) cadena de hierbas aromáticas, donde se encuentra el Anís ecotipo (Curahuasi), (b) cadena granos andinos, donde se encuentra la quinoa, kiwicha, maíz amiláceo, (c) cadena textiles y confecciones, donde encontramos textiles y confecciones en fibra de alpaca, (d) cadena agroindustria, donde encontramos la palta, café, papa nativa congelada y tara. Siendo una

de las influencias más marcadas la creciente demanda de los productos orgánicos como quinua y palta, las mismas que presentan un gran potencial para la producción y exportación. Asimismo, la región Apurímac presenta un gran potencial de yacimientos de minerales con la explotación de la plata, hierro, plomo, cobre y zinc en proyectos actuales como las Bambas, Chalcobamba, Surcobamba, Pampachiri y Liviaca, considerados commodities. Y finalmente el sector Turismo que contiene un potencial extraordinario por su posición geográfica cercana a Cuzco, ideal para desarrollar el Ecoturismo y el reconocimiento cultural, con lugares como la huella del desarrollo arquitectónico de los preincas y colonias que existieron en el antiguo imperio Inca, y que se desplazan alrededor de las ciudades de Abancay, Andahuaylas, entre otras.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

El análisis PESTE, permitirá un análisis externo de la región Apurímac, en los diferentes factores que afectan interna y externamente a la misma, para ello identificaremos y analizaremos las fuerzas políticas, económicas, sociales y ecológicas del entorno externo que se desarrolla en la región (D'alesio (2015).

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

El Perú tiene como prioridad suprema proteger la estabilidad política y gubernamental del País, y a su vez los Gobiernos Regionales mediante la Ley orgánica N° 27867 firmada el 16 de noviembre del 2002 bajo el gobierno de Alejandro Toledo, tienen la función de ejecutar las normas, estructuras, organización, competencias y responsabilidades legítimas indicadas para su gestión. Es así que mencionaremos algunos artículos decretados según disposición general de la ley N° 27867 (MIMP, 2016): (a) Los Gobiernos Regionales emanan de la voluntad popular, (b) Los Gobiernos Regionales tiene por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión privada, pública y el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de

oportunidades de sus habitantes, (c) El Desarrollo regional que comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico de la región y (d) Relación de cooperación y coordinación y procesos de integración regional a realizarse entre los Gobiernos regionales, orientado a la integración y coordinación de espacios macro regionales. Según (Mincetur, 2015), bajo la Resolución Ministerial N° 377-2015 el Plan Estratégico Nacional Exportador PENX representa un esfuerzo concertado entre el Gobierno y el sector público y privado cuyo objetivo primordial es incrementar y expandir las exportaciones, para lograr de esta forma la inserción competitiva en los mercados internacionales. Y para el 2025 el plan exportador se convertirá en una necesidad no excluyente en el comercio exterior, y para ello se concertó actualizar el PENX cada 10 años, con el objetivo de dar visibilidad de la situación actual y futura del mercado exportador. Asimismo dentro del marco jurídico de la actividad agraria y agroindustrial se encuentran leyes orgánicas reguladoras como : (a) Ley orgánica N° 27867 en su artículo 10° inciso g. de gobiernos regionales establecen que deben facilitar los procesos orientados a los mercados internacionales para la agricultura, la agroindustria, la artesanía, la actividad forestal y otros sectores productivos, de acuerdo a sus potencialidades; (b) Ley orgánica N° 289772 de facilitación del comercio exterior: contiene el marco jurídico que permita agilizar el trámite aduanero en cumplimiento de los compromisos comerciales suscritos por el Perú con diferentes países; (c) Ley orgánica N° 289772, de facilitación del comercio exterior: contiene el marco jurídico que permita agilizar el trámite aduanero en cumplimiento de los compromisos comerciales suscritos por el Perú con diferentes países; (d) Ley orgánica 268215: orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales: tiene como objetivo promover y regular el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, renovables y no renovables,

estableciendo un marco adecuado para el fomento a la inversión, procurando un equilibrio dinámico entre el crecimiento económico, la conservación de los recursos naturales y del ambiente y el desarrollo integral de la persona humana; (e) Ley orgánica N° 282167, protección al acceso a la diversidad biológica peruana y los conocimientos colectivos de los pueblos indígenas: crear y mantener un registro de los recursos biológicos y conocimientos colectivos de los pueblos indígenas del Perú; (f) Ley orgánica N° 27360, ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario: declara de interés prioritario la inversión y desarrollo del sector agrario. Promueve tasas tributarias reducidas para las inversiones en el sector agrario, así como un marco promotor del empleo en el medio rural; (g) Ley orgánica N° 29338, ley de recursos hídricos: el primer tema fundamental que plantea esta ley es la nacionalización de las fuentes de agua, siguiendo el mandato constitucional; el agua es de la nación, el agua es del Estado que representa a la nación; la norma trae orden y fortalece la participación en la gestión del agua de diferentes actores, como autoridades regionales, locales y otros miembros de la sociedad civil (Promamazonía, 2018). De la misma manera, es importante mencionar que el Perú dentro del marco de la política exterior cuenta con acuerdos comerciales, mediante diversas alianzas y tratados regionales en el mundo, que le permiten realizar los intercambios comerciales de productos, servicios, libre circulación de capitales y personas. Según (MRE, 2018), uno de los tratados de mayor importancia es la Alianza del Pacífico junto con Colombia, Chile y México, siendo considerada la octava económica del mundo, con un aporte interesante al 2018 de más del 38% del PBI de América Latina y el Caribe. Asimismo, según (MRE, 2018), el Perú es miembro activo de la OMC, el cual es el único organismo internacional que se encarga de regularizar las normas de comercio que rigen entre los países a nivel multilateral. Siendo, según (MRE, 2018) 18 los tratados de libre comercio suscritos a octubre del 2016 con Perú, y donde intervienen 52 países, que se detallan a continuación: (a) Comunidad Andina – Perú, Colombia, Ecuador y

Bolivia (178/1997); (b) Perú - Cuba (9/3/2001), (c) Mercosur – Perú, Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay 2/1/2006 para Brasil, Argentina y Uruguay; 6/2/2006 para Paraguay; (d) Perú - Chile (1/3/2009), (e) Perú - Canadá (1/8/2009), (f) Perú - Estados Unidos (1/2/2009), (g) Perú - Singapur (1/8/2009), (h) Perú - China (1/3/2010), (i) Perú - Corea (1/9/2011), (j) Perú - Tailandia 831/12/2011), (k) Perú - México 81/2/2012), (l) Perú - Japón (1/3/2012), (m) Perú - Panamá (1/5/2012), (n) Unión Europea de Libre, (o) Comercio EFTA – Perú, Suiza Noruega, Islandia y Liechtenstein (1/7/2012), (p) Unión Europea – Perú, Bélgica, Bulgaria, República Checa, Dinamarca, Alemania, Estonia, Irlanda, Grecia, España, Francia, Italia, Chipre, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Hungría, Malta, Países Bajos, Austria, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovenia, Eslovaquia, Finlandia, Suecia y el Reino Unido. (1/3/2013), (q) Perú - Costa Rica (1/6/2013), (r) Perú - Venezuela (1/8/2013), (s) Alianza del Pacífico – Perú, Colombia, Chile y México (1/5/2016).

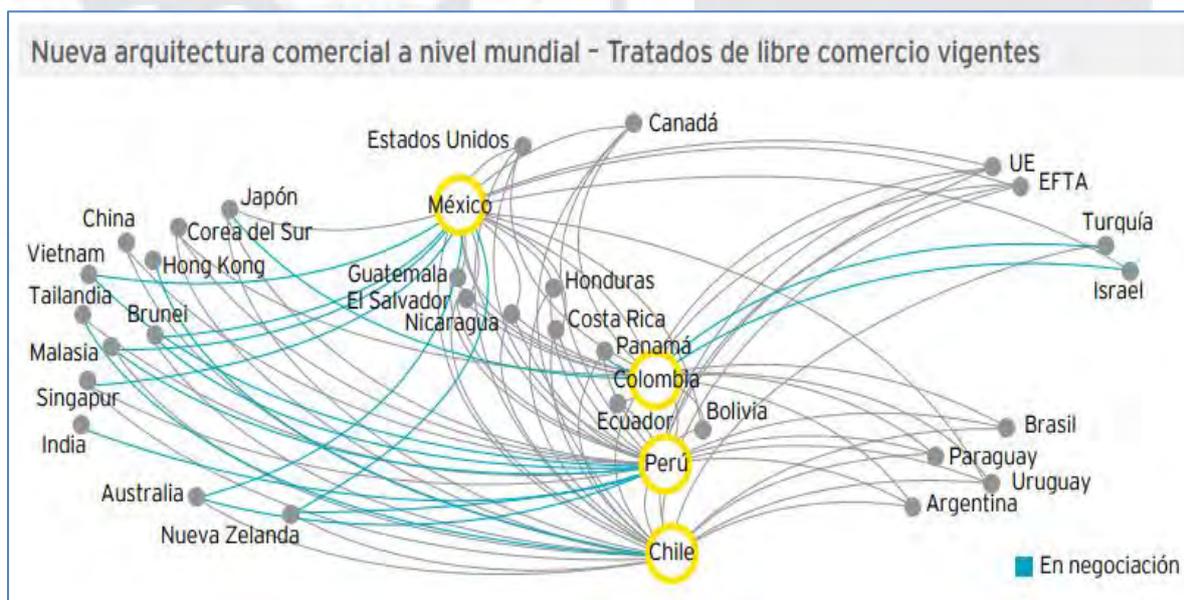


Figura 26. Nueva Arquitectura comercial a nivel mundial – Tratados de libre comercio vigente

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2017/2018”, por el Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE), 2017. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/Documents/2017/EY\\_2017\\_2018.pdf](http://www.rree.gob.pe/Documents/2017/EY_2017_2018.pdf)

### 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según (MINCETUR, 2016), se espera que al año 2025 las empresas peruanas logren internacionalizarse en sus diferentes sectores mediante la comercialización y exportación de productos agrícolas y de servicios, el cual será un gran aporte para lograr dinamizar el mercado exportador global y mantener estable y en crecimiento el PBI; el mismo que conllevará a un crecimiento económico, mejores lineamientos en la política comercial y reducción de la pobreza. Según (BM, 2017), se espera que el crecimiento global este fortalecido a un 2.7%, debido al crecimiento en los sectores de manufactura y comercio. Siendo, según (BM, 2018), que el Perú al 2018 obtendrá un PBI estable y en crecimiento progresivo del 3.8% al 4%, donde los factores de riesgo climático, desastres naturales e incertumbre política se encuentren moderados mediante estrategias adecuadas y planes de contingencias, que no provoquen una desaceleración del crecimiento económico del País (véase la Tabla 11).

Los granos andinos cuentan con un gran potencial y oportunidad de demanda en el mercado internacional, llegando a la actualidad a más de 40 mercados; sumado a ello se cuenta con los diversos acuerdos comerciales con diversos países donde la existen impuestos arancelarios preferentes permiten que las empresas exportadoras peruanas puedan tener mayor competitividad. Debido al incremento de la demanda de Quinua en el mercado, se ha identificado que los principales países importadores al año 2017 de quinua son: Estados Unidos con 45,693 en miles dólares, seguido de Canadá con 10,212 miles de dólares y Italia con 7,776 miles de dólares (TRADEMAP,2017). Asimismo la Región Apurímac se ha convertido en la primera región exportadora de los granos andinos en Quinua y Chía teniendo como base instalada una asociación de productores agroindustriales llamada Machu Picchu en Andahuaylas; la misma que este año 2018 realizó su primera exportación de quinua y chía a la cooperación Terzo Mondo (CTM) Atromercato de Italia, y

ello debido al apoyo que continuo que vino desarrollando OCEX Millán y Promperú desde el año 2014 y lo cual ha permitido alcanzar buenos resultados que incrementaron las importaciones de un 60% de sus órdenes a productores locales , pasando en estos últimos 3 años de 2.7 millones de dólares en el 2014 a 4.5 millones de dólares en el 2017 (Agencia Andina,2017). De la misma manera, dentro de la cadena de agroindustria el incremento en la demanda de la palta en el mercado local y mundial creció considerablemente, siendo los principales importadores de palta: Países bajos con 206,808 miles de dólares, Estados Unidos con 175,000 miles de dólares y España con 89,123 miles de dólares al año 2017, y con tendencia a exportar sus productos a nuevos mercados en el continente asiático como es Corea del Sur (TRADEMAP,2017). Asimismo, el impulso de generación de clusters regionales son sumamente importantes para lograr acopiar la mayor cantidad de toneladas de productos agrícolas de calidad desde los diferentes sitios de cultivo de la región, para que luego puedan ser exportados, para ello se deberá desarrollar una cadena productiva completa de inicio a fin, donde es importante la participación de los pequeños –micro y medianos agricultores. Otra fuerza importante que generara un crecimiento económico en el País es la demanda del Turismo, que según (La República,2017) durante el 2017 alcanzó el 8'135,8 millón de dólares, logrando una participación de 3.8%del PBI. Por último, una de las amenazas más críticas que pueden producirse en el sector agrícola es la disminución de la demanda de la quinua y la palta por el mercado internacional, debido a diversos factores, como es la calidad del producto, la sobreproducción o saturación de producción al mercado; lo cual conllevará a una disminución del precio del producto, como lo sucedido recientemente en Europa donde según (Agraria,2018) la palta tuvo una caída estrepitosa de precio de venta por caja de 16 euros a 4 euros , debido a los altos volúmenes de producción que llevaron a la saturación del mercado, donde Perú y Sudáfrica aumentaron aproximadamente el 25% de producción.

Tabla 11

*Pronóstico PBI para los Países de América Latina y el Caribe*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PIB a precios de mercado (USD de 2010)						
Argentina	2,6	-2,2	2,7	3,0	3,0	3,2
Belice	2,9	-0,8	0,8	2,2	1,7	1,7
Bolivia	4,9	4,3	3,9	3,8	3,4	3,3
Brasil	-3,5	-3,5	1,0	2,0	2,3	2,5
Chile	2,3	1,6	1,7	2,4	2,7	2,8
Colombia	3,1	2,0	1,8	2,9	3,4	3,4
Costa Rica	4,7	4,3	3,9	3,6	3,5	3,5
Ecuador	0,2	-1,5	1,4	0,8	0,9	1,0
El Salvador	2,3	2,4	2,1	1,8	1,8	1,9
Granada	6,2	3,9	2,4	2,2	2,1	2,1
Guatemala	4,1	3,1	3,2	3,4	3,5	3,5
Guyana	3,1	3,4	2,9	3,8	3,7	3,7
Haití	1,2	1,4	1,1	2,2	2,5	2,5
Honduras	3,6	3,6	4,1	3,6	3,5	3,5
Jamaica	0,9	1,4	1,4	1,8	2,0	2,0
México	3,3	2,9	1,9	2,1	2,6	2,6
Nicaragua	4,9	4,7	4,5	4,4	4,4	4,4
Panamá	5,8	4,9	5,5	5,6	5,6	5,7
Paraguay	3,0	4,0	3,8	4,0	4,0	4,0
Perú	3,3	4,0	2,6	3,8	3,8	4,0
República Dominicana	7,0	6,6	4,5	4,9	4,7	4,7
San Vicente y las Granadinas	1,4	1,9	2,5	2,7	2,8	2,8
Santa Lucía	2,0	0,9	2,0	2,2	1,8	1,8
Suriname	-2,7	-5,1	0,0	2,2	1,2	1,2
Trinidad y Tobago	-0,6	-5,4	-3,2	1,9	2,2	1,6
Uruguay	0,4	1,5	2,5	2,8	3,2	3,2
Venezuela, Rep. Bol. De	-8,2	-16,1	-11,9	4,2	0,6	0,9

*Nota.* Adaptado de “Pronostico PBI para los Países de América Latina y el Caribe (Variación porcentual anual)” por el Banco Mundial (BM), 2018. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/brief/global-economic-prospects-latin-america-and-the-caribbean>

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

Según (INEI,2018) el Perú cuenta con una población de 32,162 mil millones de habitantes con edades de promedio de 15 a 64 años. Siendo la tasa de decrecimiento promedio anual de 1.1%, con una esperanza de vida de 64 años en promedio, y con una proyección de crecimiento poblacional según (INEI,2018) proyectada al 2027 de 35,020 mil millones de habitantes en total, donde se encuentran identificados 17,509 mil millones de

habitantes hombres y 17,511 mil millones de habitantes mujeres (véase la Tabla 1). Esta dinámica poblacional representa una de las principales dimensiones del País, pues nos permite visualizar los escenarios críticos de la sociedad como es la fuerza laboral, productividad y niveles de ingresos. De la misma manera, se considera positiva la disminución de la población siempre que se traduzca en alcanzar un mejor beneficio económico y social del País, pero también se considera una alerta para que el Gobierno reformule una estrategia política de planificación familiar y de salud reproductiva en las distintas regiones, de manera que se pueda mantener el equilibrio poblacional en zonas de extrema pobreza. Asimismo es importante mencionar el índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual es un indicador que mide el desarrollo humano en tres dimensiones básicas: vida larga y saludable, educación y nivel de vida digna, el cual está expresado en valores de 0 y 1 y que según (Asbanc,2016), el reporte emitido a través del Programa de las Naciones Unidas, el Perú en el 2014 subió una posición en el Desarrollo Humano (IDH) respecto al (IDH) 2013, llegando a ocupar el puesto 84 de 188 países, y manteniendo al Perú dentro de la categoría de Países de desarrollo humano alto con un índice de 0.734 respecto al año 2013, donde se obtuvo un índice de 0.732. Sin embargo, a la actualidad el IDH en Perú se ha desacelerado debido a los diversos impactos no positivos en el desarrollo económico, político y social del País; para lo cual es importante que se ejecuten medidas necesarias que permitan sostener en el tiempo estas tres importantes variables, mediante estrategias medibles y planificadas del Gobierno, que accionen la generación de oportunidades de trabajo en las regiones de forma descentralizada, eliminando con medidas drásticas la informalidad, generando la protección social y eliminando la lucha por la desigualdad. Asimismo, se considera que con un orden social, cultural y demográfico la formación y promoción de los clústeres se realizará dentro de una gestión de competitividad territorial y de integración productiva del territorio hacia el mercado local, nacional e internacional.

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según INEI (2016) el 45.5% de la población total desde los 6 años de edad tienen acceso al internet, el mismo que se encuentra distribuido en las tres regiones de la siguiente manera: Costa con el 57.6% de la población que tiene acceso a internet, Sierra con el 31.4% de acceso de internet y la Selva con el 27.5% de acceso de internet. Asimismo, según (INEI,2016) los departamentos con mayor uso de internet son: Callao con 65.4%, Lima con 64.3%, Ica con 53.6%, Tacna con 52.1%, Arequipa con 50.1% y Moquegua con el 50.0% dentro de sus respectivas regiones. Es por ello que es importante destacar que se debería lograr un mayor porcentaje de ciudadanos que tengan acceso a estas tecnologías, que finalmente son parte del desarrollo del País. Por otro lado, cabe destacar que al año 2016 los hogares que tienen al menos un televisor son el 83.1%, los hogares que tienen al menos un miembro con celular son el 88.9%, los hogares que tienen al menos una radio o equipo de sonido son el 76.2% y los hogares que tiene acceso al menos a una computadora son el 33.5%, siendo este último parte del desarrollo educativo de los ciudadanos (véase la Tabla 12). Dentro del contexto de Leyes Orgánicas regionales, el Gobierno Regional de Apurímac con el objetivo de promover el desarrollo tecnológico y científico, según (GRA,2015), se presentó diversas leyes orgánicas que servirán de apoyo al sector agrícola dentro del marco de Investigación ambiental 2013-2021, como es: (a) La Ley N°28425 (Ley del sistema nacional de gestión ambiental), (b) La Ley N° 28303 (Ley marco de ciencia, tecnología e innovación tecnológica), y (c) La Ley N°28611 (Ley general del ambiente). Asimismo, es vital que los estudios tecnológicos y científicos pongan clara atención en identificar la amenaza de los productos transgénicos que ingresan o se generan en nuestro País, y que pone en riesgo la salud humana y el ecosistema. Según Gastón.Benza (Sierra Exportadora,2008) el cultivo de alimentos transgénicos o genéticamente modificados

podrían contaminar a los alimentos orgánicos, poniendo también en riesgo los cultivos orgánicos existentes (Andina,2008).

Tabla 12  
*Matriz Población que Accede a Internet de 6 y más Años según Ámbito Geográfico (2014-2016)*

Ámbito geográfico	2012	2013	2014	2015	2016
Total	38.2	39.2	40.2	40.9	45.5
Lima Metropolitana 1/	57.0	58.3	60.0	59.4	64.4
Resto País	29.6	30.4	31.0	32.2	36.5
Área de residencia					
Urbana	47.3	48.3	49.1	49.6	54.6
Rural	10.4	10.9	11.5	12.0	14.2
Región natural					
Costa	48.8	50.1	51.8	52.2	57.6
Sierra	27.1	27.8	27.6	28.3	31.4
Selva	21.1	21.5	22.2	23.4	27.5
Departamento					
Amazonas	18.2	16.8	16.6	19.7	21.8
Áncash	33.1	33.7	33.7	36.5	40.1
Apurímac	22.4	20.6	19.1	21.0	22.0
Arequipa	45.0	44.9	46.0	45.4	50.1
Ayacucho	23.9	24.1	23.9	26.6	29.2
Cajamarca	17.6	16.8	15.3	15.2	19.5
Callao	52.7	55.1	57.1	59.4	65.4
Cusco	31.8	34.7	31.9	32.4	35.5
Huancavelica	17.1	16.6	14.0	18.1	21.6
Huánuco	19.9	20.7	20.2	23.7	26.7
Ica	41.0	43.9	44.9	48.7	53.6
Junín	34.7	36.1	36.5	36.3	37.5
La Libertad	36.8	37.8	38.8	41.1	47.4
Lambayeque	29.0	30.8	34.1	36.3	45.1
Lima	55.6	56.9	58.5	57.6	62.5
Provincia de Lima 2/	57.5	58.7	60.5	59.4	64.3
Región Lima 3/	37.6	39.8	40.5	39.7	45.6
Loreto	17.6	17.4	19.6	21.8	25.1
Madre de Dios	32.1	35.5	36.0	34.9	38.8
Moquegua	44.3	42.2	46.0	44.6	50.0
Pasco	29.4	23.8	27.4	27.6	33.9
Piura	26.3	28.7	30.9	31.8	35.4
Puno	28.0	28.0	30.1	29.7	32.0
San Martín	22.8	23.6	22.9	22.6	30.2
Tacna	46.6	47.2	46.0	46.8	52.1
Tumbes	35.9	38.2	41.9	46.9	50.1
Ucayali	25.0	26.4	28.0	31.3	36.9

*Nota.* Adaptado de “Población que accede a Internet de 6 años, según ámbito geográfico (2014-2016)” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es promotor del cuidado ecológico y de la contaminación el medio ambiente con participación internacional, aplicando las regulaciones necesarias mediante sus gobiernos regionales e instituciones de protección al medio ambiente; con el objetivo de proteger los recursos naturales y al planeta; por ejemplo, la creación de la planta solar más grande del País como respuesta al cambio climático (MINAM, 2018). Asimismo, referente a la protección de los recursos ecológicos la Región Apurímac requiere desarrollar proyectos de sostenibilidad, donde se logre un crecimiento equitativo e inclusivo de los pobladores, según (SINIA, 2017) el turismo ecológico debe contribuir al desarrollo sostenible en 5 pilares: (a) Económico, generando un crecimiento inclusivo, (b) Social, creando empleos decentes y empoderando a las comunidades, (c) Ambiental, conservando y enriqueciendo el medio ambiente y luchando contra el cambio climático, (d) Cultural, celebrando y preservando la diversidad, identidad y cultura y (e) Paz, como requisito esencial para el desarrollo y el progreso.

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Después del análisis externo de los diferentes factores del Perú, se procederá a elaborar la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), considerando las oportunidades y amenazas que se identificó en la región Apurímac (véase la Tabla 11).

**01. Creciente demanda de la quinua a nuevos mercados.** Las exportaciones de quinua en Perú representan el 43.4% de las exportaciones en el mercado, siendo su posición relativa en las exportaciones mundiales (TRADEMAP, 2018); las mismas que se han visto incrementadas en un 15% con respecto al año 2016, convirtiéndose en un producto muy competitivo en el mercado por su valor nutricional. Llegándose a exportar al 2017 un valor de \$121,565 miles de dólares (TRADEMAP, 2018) y hasta abril del presente año 2018 un

valor aproximado de \$8.4 millones de dólares con un precio promedio de \$2.25 dólares x kilo con la empresa Quinoa Perú Alisur S.A.C (AGRODATAPERU, 2018).

**02. Incremento de la demanda de palta a nuevos mercados.** Las exportaciones de Palta en Perú representan el 9.7% de las exportaciones en el mercado. siendo su posición relativa en las exportaciones mundiales de 3, según (TRADEMAP, 2018).; las mismas que debido a su demanda se han visto incrementadas en un 46.35% con respecto al año 2016, convirtiéndose en un producto muy competitivo en el mercado por su delicioso sabor. Llegando a exportar al 2017 un valor de \$580,399 miles de dólares (TRADEMAP, 2018) y hasta abril del presente año 2018 un valor aproximado de \$110 millones de dólares con un precio en alza de \$2.39 dólares x kilo, según (AGRODATAPERU, 2018).

**03. Generación de clusters para incrementar exportaciones.** Es importante promover el dinamismo económico de la Región Apurímac mediante la generación de clusters en el sector agrícola, para lo cual existen lineamientos estratégicos importantes que seguir, como es mantener una adecuada infraestructura, tecnificación y calidad en el cultivo para obtener productos de calidad que permitan ser exportados. Por ejemplo, Sierra Exportadora promueve a las regiones la creación de clusters, las mismas que son integradas por actores como el gobierno regional, gobierno nacional, ongs o empresas privadas, entre otros, que mediante inversiones públicas privadas y certificaciones de calidad se consolidan en una oferta exportable para el mercado mundial.

**04. Crecimiento de demanda extranjera por Ecoturismo.** Según (Gestión, 2018), Perú es uno de los destinos claves para el desarrollo del Ecoturismo, poseedor de las biodiversidades en el mundo. Según Promperú existen aquí 25 mil especies de flora, 2000 especies de peces, más de 500 de mamíferos y 500 de anfibios. Es por ello que el Estado peruano -de la mano de instituciones privadas, gestores de albergues, las ONGs y grupos dedicados a la conservación- protege diversos territorios para que no sean contaminados ni

destruidos por el paso del hombre y las industrias. Entre esos lugares están Pacaya Samiria en Loreto, Manu y Tambopata-Candamo en Madre de Dios, Yauyos en la provincia de Lima.

***O5. Incremento del gasto promedio del turista por el Ecoturismo.*** El gasto promedio del turista fue de 2,340 millones al 2017 en las áreas protegidas del Perú. Siendo así, 40 veces mayor a la que invierte anualmente el Estado en el mantenimiento de las áreas protegidas, según (La República, 2018).

***A1. Fenómenos climáticos que afecten la producción agrícola.*** Los efectos suscitados por los fenómenos climáticos son de relevante preocupación para los Gobiernos Regionales, puesto que impactan sobre la producción agrícola, reduciendo su productividad, cultivo y falta de compromiso con los productos solicitados. Los mismos que se presentan por el cambio de temperaturas, así como por la presencia de fenómenos pluviales. Siendo, según (RPP,2016), los distritos de Andahuaylas y Chincheros últimamente los más afectados en sus cultivos agrícolas, teniendo como perdida aproximadamente 20,000 hectáreas de cultivo, debido a la sequía, ya que los riachuelos y manantiales disminuyeron su caudal, y ello por supuesto causo un efecto negativo al regadío.

***A2. Ingreso de productos trasgénicos.*** Los productos trasgénicos son una amenaza a la biodiversidad y seguridad alimenticia en las regiones, cuya ley fue aprobada el pasado 156 de abril del 2011, y que pone en riesgo el trabajo esmerado de los agricultores orgánicos y la ausencia de derecho a elegir productos naturales sin contaminación genética.

***A3. Carencia de infraestructura vial y aérea para Ecoturismo.*** Aún existe carencia en la infraestructura vial y aérea en la Región Apurímac, es así que a la actualidad la región no cuenta con un aeropuerto local que promovería activamente el turismo, por ser un departamento muy cercano al Cuzco, asimismo como una infraestructura adecuada para el comercio agrícola. Siendo así que el pasado 2 de febrero del presente año 2018, el Ministro

de Transporte y Comunicaciones anuncio la ejecución del proyecto puente Kutuctay esperado por más de 50 años, con una inversión de 34,3 millones de soles y que brindará conectividad y beneficios a más de 24,500 personas del distrito de Cotabambas en Apurímac (La República,2018). De la misma manera, según (PERÚ21, 2017) el 10.1% de 10.1% de las carreteras de la Red Vial Departamental (RVD) o Regional se encuentran pavimentadas, esto equivale a solo 946 kilómetros, según indica el Centro Empresarial de Perucámaras a nivel departamental; y lo cual genera una brecha negativa de infraestructura en el desarrollo de las regiones, ya que encontrarían desconectadas. Según (PERÚ21,2017) la Red Vial Vecinal, el departamento con mayor área pavimentada es Ica (4% del total de RVV), seguido por Junín (2%), Áncash (2%). Mientras tanto, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco y Pasco no la tienen (0%), lo que los desconecta completamente de los diferentes centros poblados de la región.

**A4. Disminución del precio a nivel mundial de la palta y quinua.** La baja de precios en los productos de Palta y Quinua podrían ser parte de una amenaza constante para los agricultores, puesto que no podrían cubrir su producción. Estas disminuciones de precios podrían darse por la baja calidad de los productos a exportar, como por ejemplo es el caso de la quinua en Bolivia, donde según (TELESUR,2015) el declive del precio de la quinua se dio debido al ingreso de contrabando de quinua peruana a Bolivia, para luego ser exportado como quinua boliviana, mezclando quinua boliviana con quinua transgénica peruana. Esta amenaza se observaría más acentuada si la economía del País dependería de la exportación de estos productos, ya que en esta posición se debería estar atento al desarrollo del mercado global.

**A5. Disminución de la demanda a nivel mundial de palta y quinua.** La variabilidad de demanda en el mercado internacional podría variar latentemente por diferentes factores

con incidencia en la producción de los productos agrícolas como es la baja calidad, tiempos de respuesta lentos por poca capacidad de producción y precios altos.

Tabla 13

*Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Región Apurímac*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Creciente demanda de la quinua a nuevos mercados. La demanda de las exportaciones de quinua representan el 43.4% del mercado exportador.	0.12	3.00	0.36
2 Incremento de la demanda de palta a nuevos mercados. La demanda de las exportaciones de palta representan el 9.7% de las exportaciones mundiales en el mercado.	0.12	3.00	0.36
3 Generación de clusters para incrementar exportaciones. Desarrollo de clusters para incrementar las exportaciones agrícolas.	0.11	2.00	0.22
4 Crecimiento de demanda extranjera por Ecoturismo. Perú es uno de los destinos claves para el desarrollo del ecoturismo , poseedor de las biodiversidades en el mundo.	0.08	2.00	0.16
5 Incremento del gasto promedio del turista por el Ecoturismo. El gasto promedio por turismo al 2017 fue de 273 millones de dólares en las áreas protegidas del Perú. Cantidad que es 40 veces mayor a la que invierte anualmente el Estado.	0.11	2.00	0.22
Subtotal	0.54		1.32
<b>Amenazas</b>			
1 Fenómenos climáticos que afecten la producción agrícola. Los efectos suscitados por los fenómenos climáticos son de relevante preocupación para los Gobiernos Regionales, puesto que impactan sobre la producción agrícola, reduciendo su productividad, cultivo y falta de compromiso con los productos solicitados.	0.11	1.00	0.11
2 Ingreso de productos transgénicos. Los productos transgénicos son una amenaza a la biodiversidad y seguridad alimenticia en las regiones, cuya ley fue aprobada el pasado 156 de abril del 2011, y que pone en riesgo el trabajo esmerado de los agricultores orgánicos.	0.08	1.00	0.08
3 Carencia de infraestructura vial y aérea para Ecoturismo. Aún existe carencia en la infraestructura vial y aérea en la Región Apurímac, es así que a la actualidad la región no cuenta con un aeropuerto local que promovería activamente el turismo.	0.11	2.00	0.22
4 Disminución del precio a nivel mundial de la quinua y palta. La variación de precios en los productos de quinua y palta podría ser parte de una amenaza poco dilatarte, pero si existente, y que dependería del mercado global.	0.08	2.00	0.16
5 Disminución de la demanda a nivel mundial de la quinua y palta. La variabilidad de demanda en el mercado internacional podría variar latentemente por diferentes factores con incidencia en la producción de los productos agrícolas.	0.08	2.00	0.16
Subtotal	0.46		0.73
Total	1.00		2.05

*Nota.* 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### **3.5. La Región Apurímac y sus Competidores**

Como parte del análisis externo es importante mencionar que el análisis se realizará basándonos en las cinco fuerzas competitivas de Porter (D’Alessio, 2015) que serán un gran apoyo para elaborar las estrategias a seguir. La organización debe buscar posicionarse como un influenciador para que las cinco fuerzas puedan desarrollarse a su favor o tener defensas para algunas de ellas. Estas cinco fuerzas competitivas son (a) poder de negociación con los proveedores, (b) poder de negociación con los compradores, c) amenaza de productos sustitutos, (e) amenaza de competidores entrantes.

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en las organizaciones privadas es más ventajoso, puesto el nivel de proximidad al cliente es más directo. En este escenario los proveedores suelen manipular los costos, con el objetivo de lograr concretar la venta. A diferencia de las negociaciones con proveedores en un entorno público, donde las negociaciones son más cerradas y tienen bajo poder de negociación, es decir el proveedor está abocado a proporcionar a la entidad solicitante del estado un servicio o producto de acuerdo a los alcances técnicos requeridos en cumplimiento con la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 30225 (ley de contrataciones del estado) , y que contiene disposiciones en los procesos de contrataciones de servicio , bienes y otros (GRA,2013), siendo la obtención de los mismos de forma transparente y pública.

#### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación es un factor clave en la negociación entre compradores y proveedores, y donde los mismos pueden solicitar valores agregados, mejora de precios y mejor calidad en el servicio. En la Región de Apurímac presentaremos tres tipos de compradores, de acuerdo a su cadena de valor: (a) agroindustria: donde encontraremos a la

palta con una exportación de Perú del 6.1% de las exportaciones mundiales, (b) granos andinos: donde encontramos a la quinua con una exportación de Perú de 45.4% de las exportaciones mundiales y finalmente al Turismo con el impulso del Ecoturismo, cuya principal fuente de protección es su biodiversidad (TRADEMAP,2017).

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

La amenaza de sustitutos es la creación de un producto similar a la que podríamos tener en nuestra región, logrando entrar al mercado y compitiendo directamente en el mismo. Los productos sustitutos podrían considerarse una oportunidad para la comunidad siempre y cuando esta tenga una concentración beneficiosa en los mismos servicios o producto.

### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

La quinua y palta son productos de alto rendimiento nutricional y reconocidos a nivel mundial. Sin embargo, la amenaza de nuevos competidores entrantes se debe a que sus intereses no vayan alineados al común de las regiones, donde el competidor entrante trata de encontrar la debilidad o estratégicamente encontrar el camino para lograr el desarrollo de las actividades económicas que le traerán beneficios a su región. Siendo una posible amenaza la creación de microrregiones cuyo objetivo es incrementar la inversión y unificarla para un bien único.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

La rivalidad de los competidores entre las regiones, está relacionada en que cada región busca atraer inversiones para su comunidad, y así fomentar el desarrollo de la misma. Por ejemplo, la Región Apurímac en la actualidad se está desarrollando proyectos con inversiones privadas en minería y agricultura, donde los beneficios son realmente altos para la comunidad, y se ven reflejados en el incremento del PBI. La puesta en vitrina mundial de la quinua, por su valor nutricional, ha elevado la presión de su demanda, lo cual ha

permitido la mejora de sus precios y el incentivo para sembrar mayores áreas de quinua en especial en ciertas regiones de la costa donde antes no se había producido; tales como Arequipa (parte costa), Lambayeque, La Libertad, Tacna, Lima e Ica (MINAGRI,2017).

### **3.6. La Región Apurímac y sus Referentes**

El referente del sector agrícola es la India, mejor productor del sector agrícola con el producto arroz a nivel mundial. El referente de la palta es México, mayor productor a nivel mundial. La región Apurímac también logrará ser un referente mundial al lograr incrementar su producción y exportación global, como por ejemplo la quinua, que es considerada un grano andino con alto valor nutricional y de excelente calidad, siendo ya reconocida en el mercado internacional, y estableciendo mediante la Asamblea de las Naciones Unidas –New York, el día internacional de la quinua (AIQ) con resolución de la AGU A/RES/66/21, el pasado año 2013 (FAO,2013).

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

*Matriz Perfil de Competitividad (MPC).* Esta Matriz nos permite identificar a los competidores de la organización y presenta las fortalezas y debilidades de la Región Apurímac y de sus competidores. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada. El propósito de la MPC es señalar como está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, y atendiendo el mismo mercado, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias (D'Alessio, 2015) . (véase la Tabla 14).

Tabla 14

*Matriz del Perfil de Competitividad (MPC) de la Región Apurímac*

Factores clave de éxito (Capacidades que tiene la región)	Peso	Región Apurímac		Chile Valparaíso		Perú Trujillo		Estados Unidos New York		Perú Puno		Francia Paris		Perú Cuzco	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura vial y aérea adecuada para el Ecoturismo	0.18	2	0.36	3	0.54	2	0.36	4	0.18	4	0.72	3	0.54	2	0.36
2 Condiciones climáticas favorables para la agricultura y Ecoturismo	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	2	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
3 Ubicación geográfica estratégica para el desarrollo del Ecoturismo	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
4 Reducidos costos de producción en quinua y palta	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42	2	0.14	1	0.14	2	0.28	3	0.42
5 Alianzas estratégicas de comercio con las regiones	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
6 Existencia de clústeres	0.10	2	0.20	3	0.33	2	0.22	3	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22
7 Uso de tecnologías e innovación para el sector agrícola	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
Total	1.00		2.60		3.34		2.69		1.00		2.89		2.86		2.49

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** En la Matriz MPR se consideraron los mismos factores de éxito de la Matriz MPC. Las ciudades o países referentes de la Región Apurímac son los mejores referentes existentes en el mundo. Entre los mejores países referentes encontramos a México por tener la palta de mejor calidad, la India que es un referente por ser el mejor en el sector agrícola a nivel mundial, y Estados Unidos considerada por un muchos años como eje mundial, donde concentra el mayor número de turistas (véase la Tabla 15).

Tabla 15

*Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Región Apurímac*

	Factores clave de éxito	Región Apurímac		México		India		Estados Unidos		
		Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Infraestructura vial y aérea adecuada para el Ecoturismo	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2	Condiciones climáticas favorables para la agricultura y Ecoturismo	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.8	4	0.80
3	Ubicación geográfica estratégica para el desarrollo del Ecoturismo	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.8	4	0.80
4	Reducidos costos de producción en quinua y palta	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56
5	Alianzas estratégicas de comercio con las regiones	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
6	Existencia de Clusters	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44
7	Uso de tecnologías e innovación para el sector agrícola	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.2	4	0.20
	Total	1.00		2.61		4.00		4.00		4.00

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

### 3.8. Conclusiones

El Perú se ubica en el puesto 72 del ranking global de la competitividad, publicada por el Foro Económico Mundial, debido a una caída en el entorno macroeconómico, educativo, eficiencia en el mercado y sofisticación empresarial. Y justamente partiendo de ello, es donde hemos identificado nuestras debilidades, amenazas y trabajar en las oportunidades. La región Apurímac se converge con una sobresaliente fuente de actividades económicas como es la agricultura, minería, pecuaria y turismo, siendo allí los sectores donde debemos trabajar fuertemente y en conjunto con las autoridades regionales, comunidades, inversionistas y entidades de investigación extranjera. A la actualidad el sector minero ha logrado potenciar la comunidad de Apurímac en sus diferentes provincias, a pesar que por ser un *commoditie* los precios se manejarán eficazmente sin participación de la región. Es así que por ello enfocaremos nuestro esfuerzo integro a desarrollar el sector agrícola y de turismo, donde podremos continuar incentivando la inversión extranjera en

nuevos proyectos estratégicos con apoyo continuo de las diferentes autoridades como Mincetur, Promperu, Minam, Conveagro, y mediante nuestros Tratados de Libre Comercio vigentes, las cuales cubren a la actualidad más del 984% de las exportaciones peruanas. Es así que el Perú ha logrado en sus regiones incrementar sus exportaciones en productos tradicionales, no tradicionales y la internacionalización de pequeñas y medianas empresas.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna está enfocada a encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Siendo lo más importante para una organización identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de las mismas, y que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventajas de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas. (D'Alessio, 2015).

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

El Gobierno Regional de Apurímac es un organismo jurídico con derecho público y autónomo, que tiene a su cargo la administración económica, cultural y política de la región; la misma que es regida bajo lineamientos de política de desarrollo, planes regionales concertados, planes anuales y presupuestos concertados. Siendo una de sus principales gestiones impulsar la inversión privada y público, para generar mayores oportunidades de trabajo, un desarrollo regional integral sostenible, incremento de la inversión pública, privada, garantía del ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de los pobladores, de acuerdo con los planes regionales.

Asimismo, la Ley orgánica de Gobiernos Regionales, dispone en su artículo 10° de competencias exclusivas y compartidas establecidas en la constitución y la ley de bases de descentralización, que los Gobiernos Regionales ejercen las competencias exclusivas y compartidas que les asigna la constitución, planificar el desarrollo integral de su región que son competencias exclusivas de los Gobiernos Regionales, el planificar el desarrollo integral de sus regiones y ejecutar los programas socioeconómicos correspondientes, en armonía con

el Plan Nacional de Desarrollo (Ley orgánica de gobiernos Regionales N° 27867, 2014).

Las mismas que son administradas bajo la gestión de una estructura orgánica (véase la Figura 22).

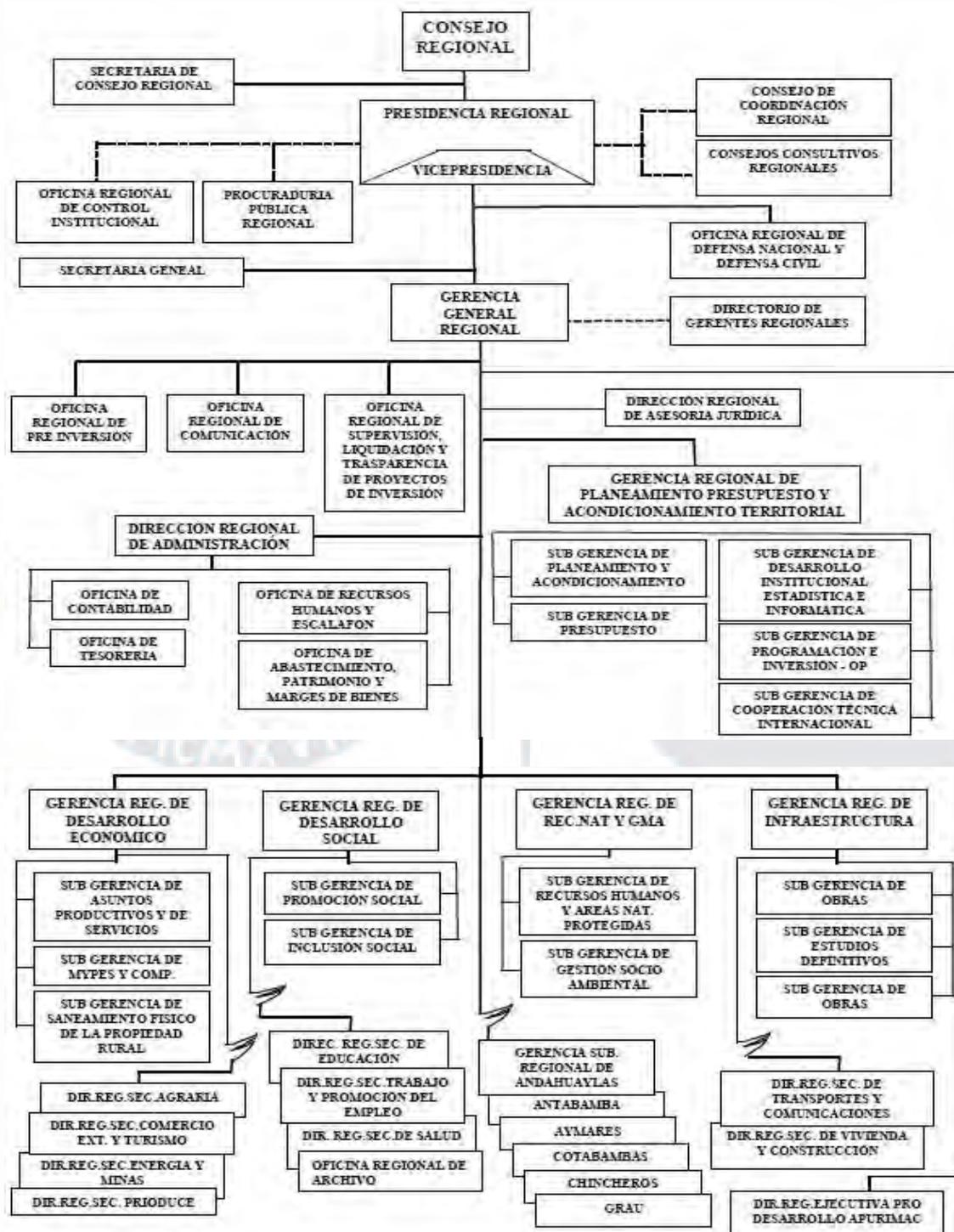


Figura 27. Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Apurímac APRB-ORD.REG.N°015-2011-GRA

Tomado de “Ubicación, Geografía y Clima”, por la Embajada del Perú, 2018, Recuperado de <https://www.embaperu.ch/sobre-el-peru/informacion/peru-ubicacion-geografia-y-clima/>

#### 4.1.2. Marketing y ventas (M)

Según el Plan Estratégico Institucional PEI 2018-20200 se identificó que las principales actividades económicas y que son considerados como alto potencial es la actividad agropecuaria que alberga el sector agricultura y pecuario (ganadería), el turismo, la minería. A continuación, se detalla las actividades económicas a desarrollar (a) Actividad Sector Agropecuario: al 2017 decreció en un 12.8% interanual en noviembre y del cual consideremos la Sub actividad Pecuario, (b) Sector Pecuario: al año 2017 el sector creció en un 12.4%% debido a la mayor producción de trucha y un 45.5% con la extracción de pejerrey, (c) Actividad Sector Turístico: las riquezas biológicas y sus interesantes atractivos turísticos en sus provincias, son un componente importante en la contribución realizar el Ecoturismo, permitiendo del PBI de la región Apurímac, llegando a alcanzar del 2011 al 2015 de 3,6% a 3,9% un PBI del 3.6 al 3.9% y con un aporte de consumo turístico interior del 2011 al 2015 de 6,4% a 6,9% respectivamente y el (d) Actividad Sector Minero: la actividad minera en Apurímac nos permite obtener minerales de oro, cobre, plata y hierro. Es Al 2015 y 2016, la mimería e hidrocarburos, registraron una expansión de 154.5% y 1,370.5%, respectivamente, debido al inicio de operaciones del proyecto minero Las Bambas, lo que generó que la producción nacional de cobre se elevara en 40.1%, con la exploración de cobre. Y logrando al 2017 una expansión de 19.8%, debido a la extracción de cobre con 36.8% y el molibdeno. Además de ello es considerado una atracción para la inversión minera es la amplia gama geológica de metales a diferencia de Chile que solo destaca por el cobre y el otro aspecto es la tecnología minera, donde con la geofísica se puede detectar yacimiento de hasta 600 metros de profundidad, mejorando de esta forma el mecanismo de exploración.

Asimismo, es importante mencionar que dentro de los factores con mayor índice de problemática en la gestión de los negocios (ventas) son: la corrupción con 18%, en los

cuales se han encontrado involucrados los funcionarios regionales por actos de malversación, uso indebido de fondos, asociación ilícita entre otros (SER, 2017), así como la burocracia con un 13.9% donde la gestión regional tiene una infraestructura muy vertical y genera que las transacciones sean más lentas y posiblemente redundantes. (Véase la Figura 23).

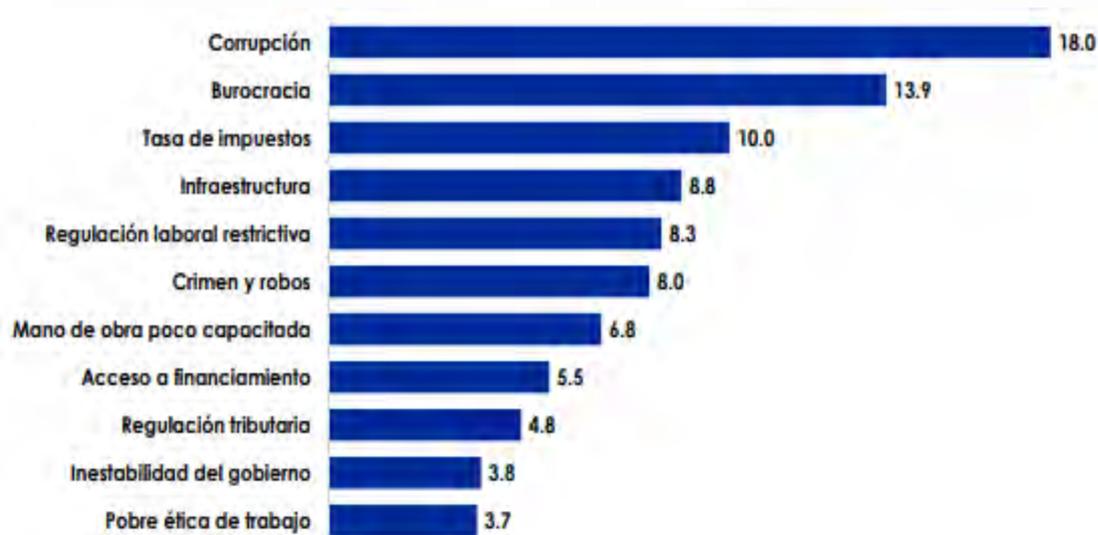


Figura 28. Principales factores más problemáticos para hacer negocios, 2017 (% del total de encuestados)

Tomado de “Logros y retos del desarrollo económico y social de Apurímac”, por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2018, Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/05/Logros-y-Retos-del-Desarrollo-Econ%C3%B3mico-Regional-de-Apur%C3%ADmac-Diego-Macera.pdf>

#### 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La actividad agrícola en Apurímac se convirtió al 2016 en un próspero productor de Palta, posicionando a la región como la sierra exportadora, y previendo con la obtención de 5,000 hectáreas el cultivo de palta para siete años. Asimismo, el cultivo es procedente de las asociaciones de pequeños productores de Huaccana y Ongoy dentro de la región, logrando a favorecer a alrededor de 2,500 pobladores, comercializadores y empleos directos e indirectos. Y alineados justamente con el progreso para productos de exportación Apurímac se orienta a fomentar en los pequeños agricultores el modelo clúster entre productor y exportador, donde se tendría integrada toda su cadena de valor. Con el objetivo de mejorar

condiciones de infraestructura y trabajo para la actividad agropecuaria se decidió fuese fortalecido con 11 proyectos de infraestructura hídricos, que permitirá incorporar bajo riego más de 406,05 hectáreas de terrenos agrícolas que permitirá brindar a las familias mejorar sus ingresos dedicados a la agricultura, ganadería y sobre todo la seguridad alimentaria (MINAGRI, 2017).

Tabla 16

*Producción del Sector Agropecuario de la Región Apurímac 2016-2017*

Subsectores	Estructura Porcentual 2015 2/	Noviembre			Enero - Noviembre				
		2016	2017	Var.%	Contribución al crecimiento 3/	2016	2017	Var.%	Contribución al crecimiento 3/
<b>AGRÍCOLA</b>	<b>77,4</b>			<b>-25,3</b>	<b>-10,5</b>			<b>9,6</b>	<b>7,6</b>
<b>Orientada al mercado externo y agroindustria 2/</b>	<b>6,3</b>			<b>51,5</b>	<b>0,1</b>			<b>0,8</b>	<b>0,1</b>
Palta	1,0	0,0	0,0	--	0,1	3,8	4,3	13,4	0,1
Tara	0,4	0,0	0,0	--	0,1	4,0	1,4	-64,4	-0,6
Haba grano seco	1,8	0,0	0,0	-	-	5,9	6,9	16,9	0,3
Amaranto - Kiwicha	0,8	0,0	0,0	-	-	1,1	1,2	6,4	0,0
Quinua	1,6	0,0	0,0	-	-	6,4	7,6	18,8	0,3
Maíz amarillo duro	0,3	0,0	0,0	-	-	4,0	3,1	-22,1	-0,1
Anís	0,3	0,0	0,0	-	-	0,3	0,3	0,0	0,0
Caña para alcohol	0,1	0,5	0,3	-53,1	-0,1	4,5	2,9	-35,4	0,0
<b>Orientada al mercado interno 2/</b>	<b>71,2</b>			<b>-25,8</b>	<b>-10,6</b>			<b>10,4</b>	<b>7,6</b>
Papa	36,4	6,1	0,8	-87,6	-19,8	379,4	414,2	9,2	3,6
Haba grano verde	0,7	0,1	0,0	-100,0	-0,4	5,2	5,4	3,9	0,0
Arveja grano verde	0,7	0,0	0,0	-100,0	-0,3	3,6	3,4	-5,2	0,0
Zapallo	0,3	0,2	0,2	-3,2	0,0	4,2	2,9	-31,0	-0,1
Frijol grano seco	3,0	0,0	0,1	3 233	1,6	5,9	7,5	27,4	0,7
Cebolla	0,2	0,0	0,0	--	4,0	1,0	0,8	-15,1	0,0
Frijol vainita	0,1	0,0	0,0	--	4,3	0,3	0,3	10,6	0,0
Maíz amiláceo	11,0	0,0	0,0	-	-	36,9	42,0	13,9	1,4
Olluco	3,1	0,0	0,0	-	-	24,7	24,1	-2,4	-0,1
Cebada grano	1,5	0,0	0,0	-	-	7,3	9,5	29,7	0,3
Oca	1,0	0,0	0,0	-	-	12,1	13,2	9,0	0,1
Avena grano	0,1	0,0	0,0	-	-	1,4	0,9	-35,1	-0,1
<b>PECUARIO</b>	<b>22,6</b>			<b>-3,9</b>	<b>-2,3</b>			<b>-3,5</b>	<b>-0,7</b>
Carne de vacuno 4/	7,7	0,4	0,4	-6,2	-1,4	4,4	4,3	-2,8	-0,2
Carne de porcino 4/	3,2	0,3	0,2	-7,9	-0,8	2,7	2,6	-3,2	-0,1
Carne de ovino 4/	1,9	0,1	0,1	-6,4	-0,3	0,9	0,9	0,6	0,0
Leche	6,2	1,8	1,8	0,7	0,1	30,5	30,8	0,8	0,0
<b>SECTOR AGROPECUARIO</b>	<b>100,0</b>			<b>-12,8</b>	<b>-12,8</b>			<b>6,9</b>	<b>6,9</b>

*Nota.* Adaptado de “Sector Agropecuario (Miles de Toneladas), 2017” por el Banco central de Reserva del Perú (BCRP). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/sintesis-apurimac-11-2017.pdf>

La actividad pesquera y acuicultura en Apurímac es desarrollada por los pobladores de manera tradicional, sin embargo, es claro que para lograr los objetivos planteados al 2027 se requerirá optimizar tiempos de respuesta y generación de mayor producto para consumo interno y externo, para ello es importante fomentar la actividad de la acuicultura para productos como la trucha que es desarrollada en gran parte en las cuencas altas de Apurímac

y el Vilcanota. La actividad de Turismo en Apurímac es una de las potencialidades económicas a seguir desarrollando, donde estratégicamente se propone incentivar el Ecoturismo, debido a su excelente posición geográfica y ecológica, donde se presentan valores agregados y competitivos para el desarrollo del sector. Sin embargo, la infraestructura vial en comunicaciones y servicios a las zonas turísticas impedirán la visita de turistas locales e internacionales. Cuando se incrementa el turismo, también se incrementan las necesidades y requerimientos del visitante o turista y a la vez el requerimiento de empresas que brinden el servicio de hospedaje y turismo. Apurímac cuenta con una diversidad de atractivos turísticos, entre los cuales destacan: (a) Provincia de Chincheros: el Santuario de Cocharcas, (b) Provincia de Aymaraes, el templo colonial de Pampamarca, los baños termales de Pincahuacho, (c) Provincia de Antabamba, la iglesia de Huaquirca y de la capital, las aguas termales de Kilkata y (d) Provincia de Grau, la iglesia de Vilcabamba, Curasco, Ayrihuanca, Mamara y Turpay.

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

Los ingresos recogidos por la Sunat correspondiente al pago de impuestos de la Región Apurímac correspondiente a la producción y consumo en impuestos especiales a la minería, multas, rodaje, transacciones financieras, entre otros equivalieron al 2017 a 80397.6595 mil soles, siendo en total al 2016 de 85854.43484, y al mes de junio del 2018 los ingresos tributarios ascienden a 6550.3526 mil soles (véase la Tabla 17).

La actividad minera en Apurímac se convirtió en un boom y un exponencial apoyo a elevar el PBI de la región con la producción de cobre al 2017 en 36 mil 899 toneladas, elevando la productividad al 176.6% al igual que el año 2016 que logró 13 mil 438 toneladas de producción debido a los altos niveles de extracción con la minera Las Bambas. Además, también tenemos en Apurímac los proyectos mineros de Hierro Apurímac, Los

Chancas, Huaquira, Cotabambas, Trapiche y Anubi, que implicarán una inversión superior a los 10,000 millones de dólares.

Según (EL COMERCIO, 2016) entre los principales proyectos mineros de Apurímac destacan Haquira (US\$2.800 millones.), Hierro Apurímac (US\$2.300 millones), Cotabambas (US\$1.963 millones.), Los Chancas (US\$1.560 millones), Trapiche (US\$1.000 millones) y Anubia (US\$90 millones), todos aún en etapa de exploración. En conjunto, representan una inversión de US\$9.713 millones, similar a la de Las Bambas (US\$10.000 millones). Todos estos proyectos se ubican en distritos con niveles de pobreza que superan el 50%, y en una región cuyos indicadores económicos y sociales se encuentran en el tercio más pobre del país.

Es importante indicar que, dentro de la calificación de riesgos de inversión, el Perú ha sido calificado como sólidos prospectos económicos – libre de riesgo y moderada capacidad de repago, debido a su prospección creciente y sostenible de su PBI (véase la Tabla 18).

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

En la región Apurímac existió al 2017, 458,830 habitantes (véase la Tabla 2); siendo proyectado al 2018 tener un PEA del 1.53% de la población. Para ello es importante que el PEA tenga un soporte educativo de calidad y de capacitación continua a todos los pobladores en las zonas rurales y urbanas, a fin de poder desarrollarse laboralmente en los diversos sectores económicos de la región.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Según el Ministerio de Transporte y Comunicaciones la región de Apurímac al 2017 cuenta con 66 mil suscriptores al servicio de internet fijo, 317 mil líneas de telefonía móvil en servicios, y los operadores que brindan el servicio son: Telefónica del Perú, América Móvil Perú, Entel Perú, Vettel Perú.

Tabla 17

*Ingresos Tributarios Recaudados por la Sunat 2004-2018 en Región Apurímac (Miles de soles)*

	2015 (Ene a Dic) Total	2016 (Ene a Dic) Total	2017 (Ene a Dic) Total	2018 (Ene a Jun) Total
Ingresos tributarios recaudados por la SUNAT - Tributos internos 1/	87,740.9	85,854.4	80,397.7	6,550.4
Impuesto a la Renta	41,529.6	43,887.8	39,945.5	3,315.8
Primera Categoría	1,379.8	1,721.6	1,799.4	166.7
Segunda Categoría	1,493.3	1,621.6	1,440.1	180.0
Tercera Categoría	23,749.6	26,036.8	13,986.8	849.9
Cuarta Categoría	1,343.3	1,733.4	2,032.0	164.9
- Cuenta Propia	70.0	57.3	34.1	1.6
- Cuenta Terceros	1,273.3	1,676.0	1,997.9	163.3
Quinta Categoría	4,173.1	5,420.2	6,632.2	648.4
No domiciliados	18.6	127.3	106.3	3.2
Regularización	5,784.8	3,780.6	3,075.5	264.7
- Persona Natural	846.2	644.7	550.6	25.5
- Persona Jurídica	4,938.6	3,135.9	2,524.9	239.3
Régimen Especial del Impuesto a la Renta	3,515.3	3,394.7	2,916.6	267.5
Régimen Mype Tributario	-	-	7,896.0	770.2
Otras Rentas 2/	71.8	51.7	60.5	0.3
A la Producción y Consumo	31,735.8	27,940.3	27,813.6	2,676.5
Impuesto General a las Ventas 3/	31,619.1	27,820.3	27,687.9	2,661.7
Impuesto Selectivo al Consumo 4/	116.8	119.9	125.7	14.8
Impuesto Solidaridad a la Niñez Desamparada	-	-	-	-
Impuesto Extraordinario de Promoción Turística	-	-	-	-
Otros Ingresos	14,475.5	14,026.4	12,638.6	558.0
Impuesto a las Transacciones Financieras 5/	0.8	1.0	0.8	0.0
Impuesto Temporal a los Activos Netos	677.9	868.9	963.9	115.2
Impuesto a las Acciones del Estado	-	-	-	-
Impuesto Especial a la Minería	-	-	-	-
Fraccionamientos 6/	3,066.6	3,880.7	3,600.3	230.7
Impuesto Extraordinario de Solidaridad	43.6	-	-	-
Régimen Único Simplificado	1,628.4	1,733.9	1,402.9	102.1
Multas	2,684.0	2,334.9	1,313.8	93.8
Juegos de casino y Tragamonedas	-	-	-	-
Impuesto al Rodaje	-	-	-	-
Otros ingresos recaudados por SUNAT 7/	6,374.2	5,207.0	5,356.8	16.2
Ingresos recaudados por la SUNAT - Tributos aduaneros 8/	-	-	-	-
A la Importación	-	-	-	-
Impuesto General a las Ventas	-	-	-	-
Impuesto Selectivo al Consumo	-	-	-	-
Otros 9/	-	-	-	-

*Nota.* Adaptado de “Ingresos Tributarios por la Sunat 2004-2018), 2017”, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Recuperado de [www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/estadisticas\\_regiones/apurimac.xls](http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/estadisticas_regiones/apurimac.xls)

Tabla 18

*Calificación del grado de inversión del Perú*

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	AA-	A+	Aa3
México	BBB+	BBB+	A3
Perú	BBB+	BBB+	A3
Colombia	BBB+	BBB	Baa2
Uruguay	BBB+	BBB-	Baa2
Paraguay	BB	BB	Ba1
Brasil	BB	BB	Ba2
Bolivia	BB	BB	Ba3
Ecuador	B	B	B3
Argentina	B-	B	B3
Venezuela	CCC	CCC	Caa3

\*Al 01 de abril de 2016

Fuentes: Standard & Poor's / Fitch Ratings / Moody's

SAP / Fitch	Moody's	Descripción
AAA	Aaa	Libre de riesgo
AA+, AA, AA-	Aa1,Aa2,Aa3	Calidad superior
A+,A,A-	A1,A2,A3	Alta capacidad de repago
BBB+,BBB,BBB-	Baa1,Baa2,Baa3	Moderada capacidad de repago
BB+,BB,BB-	Ba1,Ba2,Ba3	Alguna capacidad de repago
B+,B,B-	B1,B2,B3	Alta incertidumbre de capacidad de repago
CCC+,CCC,CCC-CC	Caa1,Caa2,Caa3	Altamente vulnerable al incumplimiento
SD / D	Ca	Incumplimiento

*Nota.* Adaptado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016-2017”, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Pro Inversión). Recuperado de [https://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](https://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La región de Apurímac requiere apoyo en inversión de tecnología y I+D como parte clave para el desarrollo de sus actividades económicas. Además de ello las consecuencias de inversión son positivas, creando en los pobladores mayor productividad, proactividad, inversión, mejoramiento en la toma de decisiones de nuevas oportunidades, y sobre todo creando competitividad, empleabilidad, diversificación económica y sostenibilidad

autónoma en la población. Por ejemplo, desde el año 2009 al 2016, se ejecutó mediante estudios de investigación el Programa de Adaptación al Cambio Climático PACC – Perú, iniciativa de cooperación bilateral entre el Ministerio del Ambiente - MINAM y la Cooperación Suiza COSUDE, cuyo objetivo fue que las poblaciones rurales alto andinas vulnerables de Cusco y Apurímac, incrementar su capacidad de adaptación a los principales retos del cambio climático, reduciendo los impactos sobre sus medios de vida, con una acción eficaz de actores públicos y privados (Cooperación Suiza Perú, 2017).

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

En el análisis de la Matriz de evaluación de los factores Internos (MEFI) se observa como valor final 2.46, lo cual indica que la región de Apurímac es internamente débil, y que debemos trabajar muy fuerte en conjunto con las autoridades de la región sobre las fortalezas para superar las debilidades, siendo una de sus fortalezas la biodiversidad, disponibilidad de hídricos y atractivos lugares geográficos, e identificando dentro de sus debilidades la falta de infraestructura, reducida inversión en proyectos de investigación en ciencia y tecnología agrícola , así como baja capacidad de negociación.

***F1. Disponibilidad de recursos hídricos.*** Según La República, (La República, 2018), en la presentación del 8° Foro Mundial del Agua realizado en Brasilia, se manifestó que el Perú cuenta con un sistema hídrico que agrupa 159 cuencas hídricas, lo cual lo ubica como el octogésimo país en el mundo en disponibilidad de agua superficial y con un volumen peruano que representa el 1,89% del agua total del planeta. Asimismo, dentro del proyecto Recursos Hídricos (PGIRH) que realizará el Gobierno con aporte del Banco Mundial, la Región de Apurímac será parte del proyecto con sus cuatro cuencas hidrográficas correspondientes a la vertiente del Atlántico las Pampas-Apurímac, el mismo que permitirá prevenir y reducir los riesgos de los fenómenos climáticos. Y adicionalmente, como parte de la disponibilidad de los recursos hídricos, en el presente año según (MINAGRI, ,2018) se

declaró una ley junto con la Autoridad Administrativa del Agua (ANA), con resolución directorial N°0380-2018-ANA-AAA-PA, donde se acredita que una de las provincias de Apurímac – Chincheros puede disponer de disponibilidad hídrica superficial con fines agrarios para el proyecto “Mejoramiento del servicio de agua del sistema de riego en la localidad de Umaca – Chincheros-Apurímac”.

**F2. Condiciones agroclimáticas favorables para el cultivo de la palta.** Las condiciones agroclimáticas son todos los factores de tipo climático o ambiental que podrían afectar de manera positiva o negativa en el proceso del cultivo agrícola. Es así, que según (Senasa,2018) Minagri recomendó a Apurímac el uso del control biológico, con el objetivo de fomentar la prevención, control, pérdida de los cultivos y aseguramiento en la disposición de productos a los mercados nacionales e internacionales. Si se tenemos condiciones climáticas adecuadas, podremos seguir creciendo en el sector agrícola, teniendo como precedente que al año 2017 se obtuvo resultados interesantes en la producción de palta y quinua, llegando a aportar en un crecimiento exponencial del PBI en 23.6% sobre la economía peruana.

**F3. Atractivos geográficos con potencial para el Ecoturismo.** El ecoturismo es una excelente opción para practicar el turismo, sin crear impactos negativos al medio ambiente. Según (Perú-Travel, 2018) el Perú es considerado como un País con un alto potencial del desarrollo del Ecoturismo, encontrándose dentro de los doce países con mayor biodiversidad, con aproximadamente 25,000 especies de flora, más de 500 mamíferos, 2,000 especies de peces, y 500 anfibios. Así mismo en la Región Apurímac, con la actividad del Ecoturismo se conocerá la biodiversidad y atractivos lugares naturales como sus aguas termales, bosques, cordilleras, lagunas, flora, fauna, el profundo cañón Apurímac y los enormes nevados; como es el camino al nevado de Ampay. la ruta del “Dios que habla”, las microcuencas en Pallccamayo, entre otros. Siendo finalmente el objetivo del Ecoturismo ser

un turismo sostenible, que aporte beneficios a la comunidad y que continúe protegiendo a la conservación de la naturaleza.

**F4. Menor costo de producción de quinua y palta.** Este escenario podría acontecer en la zona sierra del País, ya que se invierte poca tecnología en el cultivo de la quinua y palta, a coste de los tiempos lentos de respuesta sobre la cantidad demandada o en un escenario adverso si se aplicara a proyectos de ingeniería que permitan producir rápidamente el producto reduciendo costos. Por ejemplo, según La República, (La República, 2018) el proyecto innovador de utilizar a las abejas para que transporten su polen de planta a planta y de esta forma aumentar el cuajado del fruto y la productividad de las cosechas, ha causado gran impacto en la reducción de costos de producción, si antes era de 1.30soles por kilo, con la polimización cruzada es de un sol a menos. Asimismo, según (MINAGRI,2017), los precios de la quinua para el mercado interno como internacional, no ha tenido una desviación acentuada en precios, debido a la mantención de sus costos de producción Es así que según (CESAL,2016), en el 2016, el Valor Bruto de la Producción (VBP) de la quinua alcanzó los S/94,9 millones a precios del 2007, monto menor en 26% respecto a lo que se registró en el 2015. En el 2016, el VBP de la quinua representó el 0,5% del Valor Bruto del Sub sector agrícola (S/ 19 264,7 millones a precios del 2007). Ejecutándose entre enero y octubre del 2017, el VBP de la quinua ascendió a S/96,8 millones a precio de 2007, monto mayor en 2,3% respecto al mismo periodo del 2016.

**F5. Biodiversidad y alto valor nutritivo de la quinua.** La quinua (*Chenopodium quinoa* Wild) contiene un valor nutricional que radica en los aminoácidos de su proteína, adicionalmente contiene cantidades adecuadas de carbohidratos, vitaminas, minerales y grasas que aportan a su valor nutricional. Es así, según (FAO,2016), indica que en la Región Apurímac la quinua adaptada con buenas condiciones en los valles interandinos son las semillas que contienen el epispermo de color amarillo anaranjado con un diámetro de 1.6 a

2.2mm y amargas. Asimismo, su biodiversidad en los cultivos de quinua son un gran aporte con los valles andinos, porque albergan el clima, espacio y temperatura necesario para su cultivo, así como el ecosistema, las especies, y los beneficios ecológicos.

**D1. Falta de infraestructura y servicios turísticos.** La región Apurímac no tiene a la actualidad una adecuada infraestructura y soporte en servicios turísticos. Sin embargo, paulatinamente mediante proyectos de inversión han ido superándolo. Es así que según (pro inversión, 2017), aprobó el pasado año 2017 la viabilidad del proyecto de inversión pública cuyo objetivo era mejorar y crear servicios turísticos en la ruta Jose Maria Arguedas-Puente Pachachaca – Abancay. Asimismo, para garantizar una buena ejecución de los servicios turísticos, según (DICERTUR,2017), el Gobierno regional de Apurímac mediante la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo capacitaron a prestadores de servicios turísticos en Curahuasi para que sean impulsados a formalizar sus negocios y tomen conciencia de los beneficios que conllevan los mismos.

**D2. Escasez de semillas de calidad y certificadas.** La escasez de la semilla certificada y de calidad en la Región Apurímac es baja, lo cual no permitirá rendimientos progresivos en la agroindustria. Por ello, es importante promover que los agricultores se aseguren que las semillas hayan pasado por un control de calidad sanitaria, fisiológica, física y genética, para de esta forma podamos obtener mejores rendimientos. Según (La República, 2017) solo el 12% de las áreas cultivadas en el Perú utilizan semillas de calidad.

**D3. Poca inversión de investigación en ciencia y tecnología, desarrollo e innovación de la producción de palta y quinua.** Perú no tiene una cultura de I&D en la industria agroindustrial acentuada desde el Gobierno Central y Gobierno Regional, siendo las entidades internacionales, ONGs u otros grupos de interés, los desarrolladores de la investigación en ciencia y tecnología e innovación de nuestros productos. Sin embargo, es destacado mencionar que, en el año 2017, según (La república,2017), el Centro de Estudios

para el Desarrollo Regional (CEDE), mediante un proceso de investigación e innovación logro encontrar usando la técnica de más de 20 millones de abeja, repartidas en 500 colmenas instaladas en el valle de la provincia de Sánchez Cerro, incrementar la producción de la palta y minimizar los costos de producción, generando mayor rentabilidad para los agricultores.

***D4. Falta de riego tecnificado de las tierras de producción de palta y quinua.*** El no contar con un sistema de riego tecnificado es una gran debilidad para la producción de palta y quinua. Es por ello según (ANDINA, 2016), dentro de las medidas de potenciar el sector agrícola fue ejecutar una serie de medidas a implementar en las zonas agroandinas como riego tecnificado, infraestructura hídrica, siembra, cosecha y rehabilitación de andenes.

***D5. Poca capacidad de negociación directa con productores, dependiendo de intermediarios.*** Aún existe desinformación y falta comunicación con los micro y medianos productores, por ejemplo, de cómo exportar sus productos agrícolas, juntarse en clúster y conocer cuáles son los requisitos para la exportación. Según (Sierra Exportadora, 2018) a nivel político, la oficina de Gestión de Conflictos Sociales está realizando una labor intensa de acercamiento y diálogo con los gobiernos regionales, provinciales y distritales, para entablar una comunicación más cercana.

#### **4.3. Conclusiones**

El presente capítulo nos ha permitido identificar cuáles son nuestras fortalezas en la región y sus provincias, los sectores económicos que podemos potencializar y cuáles podrían ser oportunidades de negocio que incrementarían la economía (PBI) de la región. Asimismo, hemos podido identificar sus fortalezas y debilidades con una visión de competitividad global de la Región, pues es importante continuar generando interés de atraer inversiones internacionales para que la región continúe progresando. Finalmente, los agricultores por tener bajo uso de la tecnología y limitado acceso a los activos productivos

podrían ser agruparse en asociaciones de Clusters, donde grupos de agricultores tienen la iniciativa de unirse para lograr la cantidad y calidad del producto necesario a exportar.

Tabla 19

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la Región Apurímac*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Disponibilidad de recursos hídricos. El Perú cuenta con un sistema hídrico que agrupa 159 cuencas hídricas, lo que lo ubica como el octavo país en el mundo en disponibilidad de agua superficial. Siendo Apurímac parte del proyecto Recursos Hídricos (PGIRH) que realizará el Gobierno con aporte del Banco Mundial para prevenir y reducir los riesgos de los fenómenos climáticos.	0.08	4	0.32
2 Condiciones agroclimáticas favorables para el cultivo de la quinua y palta. Las condiciones agroclimáticas son todos los factores de tipo climático o ambiental que podrían afectar de manera positiva o negativa en el proceso del cultivo agrícola.	0.12	4	0.48
3 Atractivos geográficos con potencial para el Ecoturismo. El ecoturismo es una excelente opción para practicar el turismo, sin crear impactos negativos al medio ambiente.	0.10	3	0.30
4 Menor costo de producción de quinua y palta. Este escenario podrá acontecer en la zona Sierra del País, ya que se invierte poca tecnología en el cultivo de la quinua y palta, a coste de los tiempos lentos de respuesta sobre la cantidad demandada.	0.10	3	0.30
5 Biodiversidad y alto valor nutritivo de la quinua. La quinua tiene un valor nutricional que radica en los aminoácidos de su proteína, carbohidratos, vitaminas, minerales y grasas que aportan a la nutrición.	0.10	4	0.40
Subtotal	0.50		1.80
<b>Debilidades</b>			
1 Falta de infraestructura y servicios turísticos. La región Apurímac no tiene a la actualidad una adecuada infraestructura y soporte en servicios turísticos. Sin embargo, paulatinamente mediante proyectos de inversión han ido superándolo. Es así que según (pro inversión, 2017), aprobó el pasado año 2017 la viabilidad del proyecto de inversión pública cuyo objetivo era mejorar y crear servicios turísticos en la ruta Jose Maria Arguedas-Puente Pachachaca – Abancay. La escasez de la semilla certificada y de calidad en la Región Apurímac es baja, lo cual no permitirá rendimientos progresivos en la agroindustria.	0.10	1	0.10
2 Escasez de semillas de calidad y certificadas. La escasez de la semilla certificada y de calidad en la Región Apurímac es baja, lo cual no permitirá rendimientos progresivos en la agroindustria.	0.08	2	0.16
3 Poca inversión de investigación en ciencia y tecnología, desarrollo e innovación de la producción de quinua y palta. Perú no tiene una cultura de I&D en la industria agroindustrial acentuada desde el Gobierno Central y Gobierno Regional, siendo las entidades internacionales, ONGs u otros grupos de interés, los desarrolladores de la investigación en ciencia y tecnología e innovación de nuestros productos.	0.08	2	0.16
4 Falta de riego tecnificado de las tierras de producción de quinua y palta. El no contar con un sistema de riego tecnificado es una gran debilidad para la producción de palta y quinua.	0.08	1	0.08
5 Poca capacidad de negociación directa con productores, dependiendo de intermediarios. Aún existe desinformación y falta comunicación con los micro y medianos productores, por ejemplo, de cómo exportar sus productos agrícolas, juntarse en clúster y conocer cuáles son los requisitos para la exportación.	0.08	2	0.16
Subtotal	0.42		0.66
Total	0.92		2.46

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo V: Intereses de la región Apurímac y Objetivos de Largo Plazo

Según Hartmann (1957/1983), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que se trata de alcanzar a cualquier costo.

### 5.1. Intereses de la Región Apurímac

El interés primordial de la región Apurímac dentro de su índice de progreso social es erradicar la pobreza y pobreza extrema, la misma que trae como consecuencia el bajo impulso a la educación y desnutrición sobre todo en las zonas rurales del departamento. Adhiriéndose a ello el poco acceso a los medios de salud servicios básicos de agua, luz, vivienda, seguridad y derechos que deben tener los ciudadanos. (Véase la Figura 22). Asimismo, es importante destacar que el PBI positivo de Apurímac y la explotación de sus actividades económicas serán un gran apoyo para lograr mejorar la calidad de vida de sus habitantes, generando la empleabilidad, y todo ello mediante la atracción de inversiones y una gestión responsable en el desarrollo de las principales actividades económicas.

Si bien la Región Apurímac tuvo un auge extraordinario en el sector minero desde el 2016 con el Proyecto Las Bambas, es imprescindible explotar el resto de actividades económicas que presenta la región y que alberga una gran diversidad biológica; la misma que alineada con un desarrollo sostenible, responsable con la ecología y medio ambiente lograrán aperturar más mercado y generar rentabilidades positivas. Dentro de las actividades económicas que deben impulsarse se deberá considerar el sector agrícola, produciendo productos de alta calidad con proyección a ser exportados, el sector turismo (INEI, 2017).

**Desarrollar la industria productiva de la quinua.** La quinua orgánica o también conocida como quinua ecológica y el grano de oro Inca tiene un valioso contenido nutritivo, siendo encontrada en el mercado de la sierra alto andina como quinua blanca, negra y

quinua roja. Es importante mencionar además que la quinua orgánica es reconocida en el mercado internacional, debido a que su cultivo no lleva ni requiere fungicidas o cualquier químico que pueda afectar la salud, mientras que, en la quinua de la costa, su cultivo es procesado con químicos y fungicidas, logrando una producción cinco veces mayor a la sierra. La exportación de quinua en el mercado global presenta como principal exportador al Perú en el mundo, con un valor de 122,127 mil de dólares americanos; siendo Estados Unidos el primer País que más importa quinua orgánica de Perú con 45,693 mil de dólares americanos, seguido de Canadá con 10,212 mil dólares americanos según (TRADEMAP, 2017). El compromiso de realizar las exportaciones con tiempos de respuesta óptimos y con estrategias claras y rápidas es realmente importante, puesto que debemos ser conscientes que estamos en camino a ser una potencia en la exportación mundial de este producto, y para ello las exigencias se incrementan mucho más. Al 2017 la región Apurímac generó 4.5 millones de dólares americanos en exportación, y se espera que al 2027 se logre una exportación de 62 millones de dólares americanos, teniendo en cuenta que es nuestro objetivo ingresar a nuevos mercados europeos.

SAI	Exportadores	Seleccione sus indicadores										
		Valor exportado en 2017 (miles de USD)	Saldo comercial 2017 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2017	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/cantidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2017 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
	Mundo	288.893	15.928	109.049	Toneladas	2.498	-7	-4	8	100	6.770	0.14
	Perú	122.127	122.127	52.043	Toneladas	2.347	2	29	17	45.4	8.487	0.17
	Bolivia - Estado Plurinacional de	73.700	73.700	31.880	Toneladas	2.305	-21	-2	-10	27.4	8.522	0.26
	Estados Unidos de América	18.334	-86.354	4.408	Toneladas	3.706	-8	-12	-19	6.1	3.244	0.6
	Países Bajos	14.084	-86	4.889	Toneladas	3.008	14	30	14	5.2	721	0.11
	Alemania	7.378	-8.994	1.748	Toneladas	4.221	-6	5	19	2.7	733	0.12
	Francia	5.789	-14.056	1.455	Toneladas	3.984	4	18	-3	2.2	1.007	0.19
	Ecuador	4.707	4.707	1.938	Toneladas	2.420	69	94	-2	1.8	7.846	0.26
	Italia	4.708	-4.138	1.558	Toneladas	3.021	70	96	20	1.8	1.345	0.26
	España	3.552	-8.747	1.149	Toneladas	3.099	33	62	61	1.3	3.911	0.28
	Canadá	2.848	-23.855	3.722	Toneladas	765	27	81	-15	1.1	2.990	0.91
	Austria	2.731	-600	705	Toneladas	3.874	111	147	3	1	688	0.02
	Bélgica	2.711	-3.298	987	Toneladas	2.804	111	177	22	1	833	0.16
	Reino Unido	2.583	-5.789	953	Toneladas	2.828	28	65	-4	1	973	0.17
	Suecia	814	-1.493	205	Toneladas	3.971	88	114	-22	0.3	438	0.42
	Irlanda	783	-644	187	Toneladas	4.187			687	0.3	395	0.98
	Hong Kong, China	551	-1.845	156	Toneladas	3.532		377	280	0.2	1.102	0.92
	Dinamarca	464	-1.723	81	Toneladas	5.808	17	0	1	0.2	687	0.26
	Colombia	413	141	213	Toneladas	1.939		102	-29	0.2	6.012	0.6
	Australia	375	-8.750	60	Toneladas	6.290	25	14	-35	0.1	7.842	0.12
	Hungría	225	-913	57	Toneladas	3.947	171	131	-7	0.1	354	0.19
	Lituania	212	-178	66	Toneladas	3.212		403	66	0.1	847	0.26
	Bulgaria	202	-417	66	Toneladas	3.081	250	188	-14	0.1	1.082	0.11
	República Checa	153	-655	42	Toneladas	3.643	49	75	-15	0.1	407	0.44
	Polonia	147	-948	40	Toneladas	3.600	214	299	320	0.1	1.082	0.14

Figura 29. Lista de Países exportadores para el producto de “Chenopodium quínoa” 2017 Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas” por Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas (TRADEMAP), 2017. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3||||100850||6|1|1|2|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||100850||6|1|1|2|1|1|2|1|1)

**Desarrollar la industria productiva de la palta.** La palta también conocida como aguacate es una fruta muy cotizada en todo el mundo porque contiene un sabor delicioso y de contenido nutritivo para las personas. Su cultivo depende de las condiciones climatológicas y en la actualidad se encuentra entre los 10 primeros productores del mundo. La exportación de palta en el mercado global presenta como principal exportador a México en el mundo con un valor de 2'102.981 mil de dólares americanos, seguido de Países Bajos y Perú con un valor de 396,583 mil dólares americanos – reconocido en el mundo como el tercer producto peruano no tradicional más exportado; siendo Estados Unidos el primer País que más importa palta en el mundo con 1'92,886 mil de dólares americanos, seguido del grupo de países bajos en 479,924 mil dólares americanos según (TRADEMAP, 2016). El cultivo de palta en la región de Apurímac no es abundante, pero su demanda es progresiva, es por ello que se requiere incrementar la capacidad de sus tierras y técnicas de cultivo que nos brinden resultados de alta producción. Al 2017 la región Apurímac generó US\$ 570 millones de dólares americanos en exportación y al 2027 la región Apurímac espera generar US\$ 3,529 millones de dólares americanos, teniendo en cuenta que es nuestro objetivo ingresar a nuevos mercados europeos.

SAB	Exportadores	Valgr exportada en 2017 (miles de USD)*	Saldo comercial 2017 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2017	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
	Mundo	5.995.718	-269.776	2.053.096	Toneladas	2.920	24	14	34	100	3.897	0,2
	México	2.901.063	2.901.063	897.560	Toneladas	3.232	26	14	38	48,4	2.690	0,58
	Países Bajos	803.838	83.459	249.695	Toneladas	3.218	27	21	31	13,4	737	0,15
	Perú	396.583	581.105	247.363	Toneladas	2.350	29	21	40	9,7	8.630	0,25
	Chile	479.290	468.795	177.236	Toneladas	2.704	30	18	29	8	10.625	0,2
	España	343.008	93.137	107.005	Toneladas	3.206	21	13	27	5,7	1.356	0,22
	Estados Unidos de América	152.158	-2.675.791	50.877	Toneladas	2.991	7	7	18	2,5	2.799	0,7
	Nueva Zelanda	87.028	87.028	17.899	Toneladas	4.870	8	4	-1	1,5	3.571	0,73
	Kenia	77.997	77.743	51.507	Toneladas	1.514	28	21	22	1,3	5.538	0,15
	Francia	70.414	-378.379	22.870	Toneladas	3.078	19	10	21	1,2	578	0,16
	Israel	67.220	67.218	20.891	Toneladas	3.222	-17	-22	61	1,1	3.158	0,2
	Sudáfrica	64.117	56.970	43.492	Toneladas	1.474	-6	-4	-11	1,1	9.045	0,49
	Colombia	52.948	52.939	28.457	Toneladas	1.859	169	179	51	0,9	8.472	0,25
	República Dominicana	46.990	46.719	16.102	Toneladas	3.223	21	-3	40	0,8	3.928	0,91
	Marruecos	45.935	40.730	19.397	Toneladas	2.801	81	49	171	0,8	1.167	0,97
	Bélgica	44.902	-37.080	15.009	Toneladas	2.985	21	17	5	0,7	590	0,29
	Alemania	43.177	-228.917	13.511	Toneladas	3.198	33	30	7	0,7	620	0,14
	Hong Kong China	31.700	-24.938	15.238	Toneladas	2.080	157	150	33	0,5	939	0,99
	Reino Unido	14.479	-297.699	5.490	Toneladas	2.637	28	31	124	0,2	702	0,42
	Brasil	10.990	9.803	7.835	Toneladas	1.390	6	6	60	0,2	8.222	0,41
	Tanzania República Unida de	10.130	9.991	8.229	Toneladas	1.231	46	34	-2	0,2	6.534	0,29
	Australia	9.197	-93.279	1.750	Toneladas	5.295	10	5	9	0,2	6.235	0,34
	Canadá	8.989	-1.804	3.119	Toneladas	2.202	65	65	120	0,1	599	0,94
	Zimbabwe	6.116	6.114	2.303	Toneladas	2.655	40	38	38	0,1	8.054	0,42
	Indonesia	5.199	-49.599	1.374	Toneladas	3.762	41	97	220	0,1	1.103	0,28

Figura 30. Lista de Países exportadores de Aguacates “paltas”, fresco o secos 2017 Tomado de “Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas” por Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas (TRADEMAP), 2017”. Recuperado de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3|||||080440|||6|1|1|2|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3|||||080440|||6|1|1|2|1|1|2|1|1)

### **Desarrollar el mercado de Ecoturismo**

La región Apurímac es poseedor de una basta y maravillosa naturaleza biológica, rodeada de bosques, paisajes, lagunas, fauna, flora, el profundo cañón de Apurímac, el enorme nevado Ampay y climas variados, en donde aún se conserva la prioridad de cuidar la naturaleza, permitiendo de esta forma fomentar el ecoturismo con apoyo de la comunidad, gobierno regional e instituciones dirigidas a fomentar el turismo como Promrperu, Cámara de Comercio de Apurímac, Dircertur y Mincetur. Los ingresos por turismo en el Perú sumaron 4,303 millones de dólares americanos en el 2016, logrando un crecimiento de 3.9% respecto al 2015, según (La República, 2017). Es así que al 2015 solo la región Apurímac generó US\$ 14.4 millones de dólares americanos en Ecoturismo y al 2027 la región Apurímac espera generar US\$ 106.99 millones de dólares americanos en Ecoturismo, teniendo en cuenta los objetivos planteados a corto y largo plazo.

**Generar mayor empleabilidad.** La región Apurímac, mediante la explotación de sus actividades económicas y un mayor aporte a la mejora educativa, la cual puede ser ejecutada por capacitaciones especializadas, podrá reducir el desempleo y empleo informal, por parte de empresas privadas, ya que, al competir en el mercado, el poblador tendrá mejor mano de obra calificada y remunerada, esperando de esta forma que al año 2030 el indicador a la empleabilidad alcance el 93% sobre la población (Gobierno Regional de Apurímac, 2017).

### **5.2. Potencial de la Región Apurímac**

En la Región de Apurímac podemos aplicar los siguientes factores vitales para dinamizar sus potenciales actividades económicas.

**Cuidado de la tierra de cultivo:** Se debe tener profundo cuidado con el mantenimiento de las tierras de cultivo para los productos primarios y secundarios, más aún cuando los productores de la provincia de Andahuaylas recientemente acaban de exportar por primera

vez quinua y chía para Italia, mediante el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y la Oficina comercial de Perú en el exterior (OCEX) de Milán.

**Mano de obra en agricultura:** Se debe preparar a la población en el cuidado especializado del cultivo de productos agrícolas, y plantear capacitaciones certificadas para garantizar el producto a exportación como es la chía, maíz, quinua, alfalfa.

**Recursos minerales:** La Región Apurímac cuenta con importantes minerales, entre los cuales se encuentra la plata, hierro, plomo, cobre y Zinc.

**Disponibilidad de recurso hidrográficos:** La región de Apurímac tiene como principales ríos que se originan en la Cordillera Occidental, donde Apurímac es el límite con el departamento del Cuzco; el Pampas, con el de Ayacucho; el río Santo Tomás, por el noreste, con el departamento del Cuzco; las cuencas del río Vilcabamba y Pacucha están íntegramente en el departamento de Apurímac. Asimismo, otros ríos que también se consideran importantes son el Pachachaca, Andahuaylas, Chuquibambilla, Antabamba y Pampas y dentro de las principales lagunas de Apurímac podemos encontrar a Pacucha, Antacocha, Uspacocha, Suitococha y Lliullita. Finalmente observamos que el drenaje hidrográfico en el territorio de Apurímac tiene una orientación general de sur a norte y todos sus ríos pertenecen a la cuenca del río Apurímac, al que vierten sus aguas por la margen izquierda.

**Clima de la región:** La Región Apurímac tiene un clima muy variado y por locación de provincias., su geografía está formado por valles estrechos y profundos, con impresionantes abismos y altas cumbres. cálido y húmedo en el fondo de los cañones, Pampas y Pachachaca; templado y seco en las altitudes medias; frío y con acentuada sequedad atmosférica en la alta montaña; y, muy frío en las cumbres nevadas y en Abancay un clima templado, con una temperatura máxima media anual de 23,8°C (74,8°F) y una mínima de 11,7°C (53°F). La temporada de lluvias se inicia en noviembre y concluye en marzo.

**Ubicación estratégica:** La Región Apurímac tiene una ubicación privilegiada a mitad de camino entre Lima y Cusco, y una posición geográfica entre Ayacucho y Cusco, con excelente ubicación turística donde el turista podría practicar el turismo ecológico, arqueológico, místico, vivencial y gastronómico, siendo alguno de los lugares turísticos a visitar el Santuario Nacional de Ampay, Cañón Apurímac, el puente colonial de Pachachaca, Laguna de Pacucha y mucho más.

### 5.3. Principios Cardinales de la Región Apurímac

***Influencia de terceras partes,*** las influencias de terceras partes son brindadas por medio de las instituciones públicas y privadas, como agentes interesados en la producción del cultivo agrícola y de turismo, las cual puede ser el Gobierno Regional Apurímac, Cámara de Comercio Apurímac, Promperú, Dircertur, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y Canatur.

***Lazos pasados – presentes.*** El pasado colonial e Inca son parte de nuestra historia milenaria y que, a la actualidad frente a un gobierno republicano, soberano e independiente, nos permite unir las enseñanzas del pasado con las mejores prácticas de los valores y de actividades agrícolas por ejemplo en el cultivo de la quinua y la palta.

***El contrabalance de los intereses,*** Hoy en día la gestión del Gobierno Regional de Apurímac trata de cumplir los objetivos y estrategias planteadas; sin embargo, es importante mantenerse alertas a la generación de proyecto en el sector agrícola y de turismo, con el fin de atraer inversionistas e ir encaminando a nuestras comunidades la sostenibilidad mediante sus principales actividades económicas. Finalmente es importante que el Gobierno Regional sea un ente conciliador y trasmisor ante el gobierno central de la aprobación de obras para la comunidad.

***Conservación de los enemigos,*** La región Apurímac tiene como principal competidor a las regiones de Trujillo y Puno, donde la producción de palta y quinua es

similar creciente respectivamente. Y por otro lado en el sector turismo compite con el cuzco, puesto que geográficamente colinda con Apurímac y por ser Machucpichu una de las siete maravillas del mundo. Además de ello una de las principales amenazas que tiene la región de Apurímac son los desastres climáticos como la afectación del fenómeno del niño y niña que en su proporción destruyen los cultivos de palta y quinua de los agricultores.

#### 5.4. Matriz de Intereses de la Región Apurímac (MIO)

La siguiente tabla detalla los intereses organizacionales de la región Apurímac, algunas con posición vital, importantes y periféricos.

Tabla 20

*Matriz de Intereses de la Región Apurímac*

Interés organizacional (verbos de acción)	Vital	Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
1 Desarrollar la industria de la quinua.	Apurímac	Puno	(Trujillo) (México)
2 Desarrollar la industria de la palta.	Apurímac	Trujillo	(Puno), (New York)
3 Desarrollar el mercado de Ecoturismo.	Apurímac		(Cuzco), (Valparaiso)
4 Generar mayor empleabilidad.		Apurímac	Puno, New York

*Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis*  
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015.  
Lima, Perú: Pearson.

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo a la visión establecida para la Región Apurímac al 2027, se establece los siguientes objetivos a Largo Plazo:

Objetivo Largo Plazo N° 1 (OLP N° 1): El 2027 la región Apurímac generará \$ 78.8 millones de dólares americanos en la industria de la quinua que representaría el 4.7% del PBI regional. El 2017 generó \$ 5.3 millones de dólares americanos que representó el 0.3% del PBI regional, según (INEI,2017).

Objetivo Largo Plazo N° 2 (OLP N° 2): El 2027 la Región Apurímac generará \$ 48.8 millones de dólares americanos en la industria de la palta que representaría el 2.9% del PBI regional. El 2017 generó \$ 3.3 millones de dólares americanos que representó el 0.2% del PBI regional, según (INEI,2017).

Objetivo Largo Plazo N° 3 (OLP N° 3): El 2027 la Región Apurímac generará \$ 128.5 millones de dólares en el Turismo. El 2017 generó \$ 64.3 millones de dólares americanos, según Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI,2017).

Objetivo Largo Plazo N° 4 (OLP N° 4): El 2027 la Región Apurímac generará 109.7 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo. El 2017 se generó 30.8 mil empleos, según (INEI,2017).

## **5.6. Conclusiones**

El presente capítulo nos permite identificar cuáles son los intereses nacionales organizacionales más importantes que se debería ejecutar en la región de Apurímac, teniendo en cuenta el avance que ha tenido el actual Gobierno Regional y los progresos obtenidos en las actividades económicas como es el desarrollo de la industria productiva de la quinua, el desarrollo de la industria productiva de la palta, desarrollo del mercado de Ecoturismo y finalmente la generación de la empleabilidad formal. Además de ello, es importante mencionar que ha mejorado la participación ciudadana en la gestión de calidad de atención al ciudadano, que ahora mismo con la implementación de atención al usuario en quechua, podrán ser escuchadas sus necesidades directamente, y de esta forma prevenir los conflictos sociales o de desinformación. Asimismo, se ha analizado el desarrollo de las actividades económicas en sus diferentes sectores y con proyección al 2027, donde se tiene por objetivo atraer mayor inversión privada, a fin de generar empleabilidad, calidad de vida y confianza en sus pobladores, por ejemplo, en el sector agrícola, se promoverá manejar estándares de calidad en el cuidado de tierras, a fin de concentrar productos de calidad a

exportación como es la quinua y la palta. Finalmente se espera contrarrestar los contrabalances que la región Apurímac está trabajando para acelerar el progreso de las provincias como es la infraestructura, que es considerado en todas regiones en vías de desarrollo como es la infraestructura, que es considerado en todas regiones en vías de desarrollo como parte primordial para estimular las actividades económicas, y sobre la cual se basan las actividades comerciales, financieras, proyectos de inversión y sobre todo la calidad vida de los pobladores.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) nos permitirá realizar un análisis profundo de cada uno de los cuadrantes de la matriz (MFODA), sobre los siguientes cuadrantes; (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) amenazas y fortalezas (FA) y (d) debilidades y amenazas (DA) (D'Alessio, 2015).

Como resultado de análisis de la matriz (MFODA) el resultado de las estrategias se concluye de la siguiente manera: En explotar, de la unión de las fortalezas con las oportunidades, se propone la estrategia de generar mediante la disponibilidad de los recursos hídricos, valor nutritivo y así poder atender la demanda de la palta. En Buscar, de la unión de las debilidades con oportunidades se propone desarrollar la infraestructura vial y aérea para lograr el crecimiento en la demanda e ingresos promedio por turista. En Confrontar, que se consolida de la unión de las amenaza y fortalezas, donde se propone incrementar la producción de palta y quinua, aprovechando los recursos hídricos de la región y la prevención a los fenómenos climáticos que afectan la producción. En evitar, donde se une las debilidades y amenazas, se propone desarrollar la infraestructura acorde a las necesidades del turista y así evitar alguna carencia. Así mismo es importante indicar que las estrategias planteadas tendrán un éxito beneficioso para la comunidad solo si existe un apoyo íntegro del gobierno regional, concientización de las comunidades y colaboración de la inversión privada y pública.

Tabla 21

*Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Región Apurímac*

		Fortalezas		Debilidades	
	1	Disponibilidad de recursos hídricos.		1	Falta de infraestructura y servicios turísticos.
	2	Condiciones agroclimáticas favorables para el cultivo de la quinua y palta.		2	Escasez de semillas de calidad y certificadas.
	3	Atractivos geográficos con potencial para el Ecoturismo.		3	Poca inversión de investigación en ciencia y tecnología, desarrollo e innovación de la producción de quinua y palta.
	4	Menor costo de producción de quinua y palta.		4	Falta de riego tecnificado de las tierras de producción de quinua y palta.
	5	Biodiversidad y alto valor nutritivo de la quinua.		5	Poca capacidad de negociación directa con productores, dependiendo de intermediarios.
Oportunidades		FO. Explota		DO. Busque	
1	Creciente demanda de la quinua a nuevos mercados.	FO1	Generar mediante la disponibilidad de los recursos hídricos, valor nutritivo y así poder atender la demanda de la palta. (F1, F5, O1)	DO1	Desarrollar la infraestructura vial y aérea para lograr el crecimiento en la demanda e ingresos promedio por turista. (D1, O4, O5)
2	Incremento de la demanda de palta a nuevos mercados.	FO2	Explotar el menor costo de producción que tenemos de quinua y palta, podremos ingresar con mayor competitividad de precio al mercado. (F4, O2)	DO2	Certificar semillas de calidad, mejorando el riego tecnificado de las tierras de producción, para incrementar la atención a la demanda de palta. (D2, D4, O1)
3	Generación de clusters para incrementar exportaciones	FO3	Atraer con el menor costo de producción en la quinua y palta la generación de clusters.(F4, O3)	DO3	Ejecutar investigaciones y desarrollos innovadores, que permitan facilitar el ingreso de la quinua y palta al mercado. (D3,O2)
4	Crecimiento de demanda extranjera por Ecoturismo .	FO4	Generar mediante los atractivos potenciales geográficos la demanda extranjera del ecoturismo.(F3, O4)	DO4	Desarrollar de forma dinámica la generación de clusters en el mercado, debido a la poca capacidad de negociación de los productores directos. (D5,O3)
5	Incremento del gasto promedio del turista por el Ecoturismo.	FO5	Generar mediante la visita a los atractivos potenciales geográficos el ingreso promedio de consumo por cada turista. (F3, O5)		
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Fenómenos climáticos que afecten la producción agrícola.	FA1	Incrementar la producción de palta y quinua, aprovechando los recursos hídricos de la región y la prevención a los fenómenos climáticos que afectan la producción. (F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	DA1	Desarrollar la infraestructura acorde a las necesidades del turista y así evitar alguna carencia. (D1, A1)
2	Ingreso de productos trasgénicos.	FA2	Eliminar la carencia de infraestructura vial y aérea para poder incrementar el ecoturismo en las comunidades(F3, A3)	DA2	Garantizar el no ingreso de productos trasgénicos, debido a la escasez de semillas de calidad. (D2, A2 )
3	Carencia de infraestructura vial y aérea para Ecoturismo.			DA3	Generar medidas de bioseguridad para el sector agrícola. (D2, D3, A4)
4	Disminución del precio a nivel mundial de la quinua y palta.				
5	Disminución de la demanda a nivel mundial de la quinua y palta.				

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

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

La Matriz PEYEA, es usada para determinar la adecuada aplicación de la estrategia en la organización. Los ejes de la Matriz PEYEA, forman cuatro (4) posiciones estratégicas básicas: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva y (d) competitiva (D'Alessio, 2015).

Tabla 22

### *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) de la Región Apurímac*

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	5
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	6
Promedio =	3.67	Promedio - 6 =	-1.89
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad/presión competitiva	5	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	2
		9. Economías de escala y de experiencia	2
Promedio - 6 =	-1.88	Promedio =	2.11
X = FI + VC	1.78	Y = EE + FF	0.24

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Education.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG) tiene como base (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo, con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2015). La matriz posiciona a la región de Apurímac para el sector minería dentro del cuadrante “Estrella” ya que alberga una alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento en la industria y constituye oportunidades de largo plazo para el crecimiento y rentabilidad; de la misma manera considera dentro del sector agroindustrial a la palta en el cuadrante de la “Estrella” debido a su incremento en la demanda exportadora internacional. Asimismo, se considera en el cuadrante “Interrogación” a la quinua, bajo el contexto que debido a su alto interés de los inversionistas internacionales en importar la quinua a distintos países, y para ello se debe decidir fortalecer este producto, mediante estrategias intensivas para que se genere mayor oportunidad de mercado exportador y finalmente los servicios de turismo considerada dentro del cuadrante “Perro”, ya que continúan en crecimiento y tienen baja participación en el mercado, siendo su posición interna y externa débil.

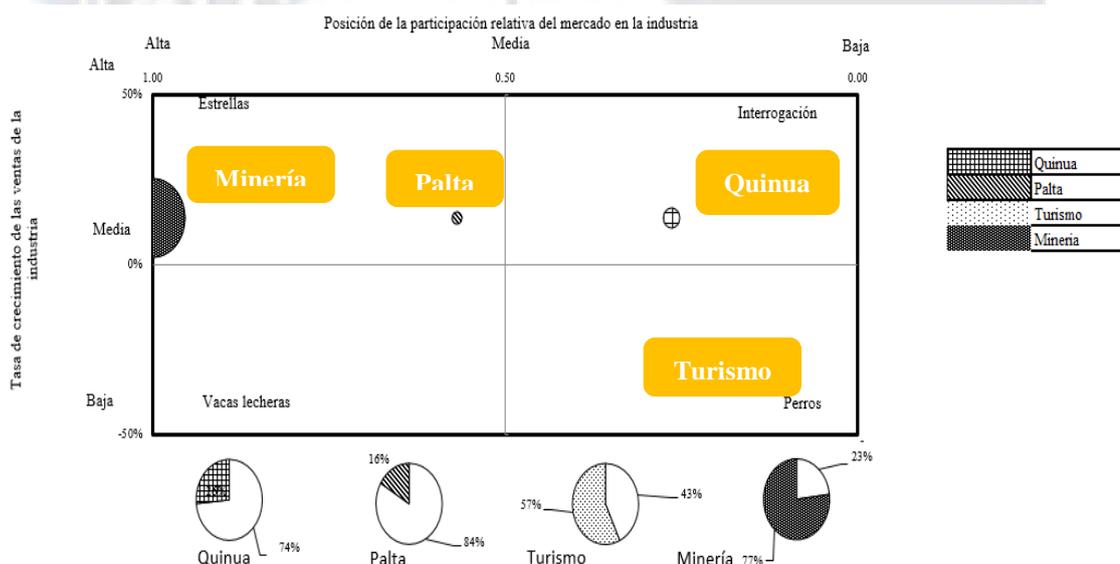


Figura 31. Matriz de Boston Consulting Group de la Región Apurímac  
 Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D'Alessio, 2015.  
 Lima, Perú: Pearson

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (IE) es una matriz de portafolio, donde se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene, por medio de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EE y EFI. En ella se señala el puntaje ponderado resultante de las matrices EFE y EFI de la organización, de cada división o producto (D'Alessio, 2015).

Según la Matriz MIE para la Región de Apurímac es necesario implementar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto, estando alineadas al plan que tenemos (3) Atraer con el menor costo de producción en la quinua y palta la generación de clusters., (4) Generar mediante los atractivos potenciales geográficos la demanda extranjera del ecoturismo, (8) Ejecutar investigaciones y desarrollos innovadores, que permitan facilitar el ingreso de la quinua y palta al mercado, (10) Desarrollar la infraestructura acorde a las necesidades del turista y así evitar alguna carencia (véase la Figura 32).

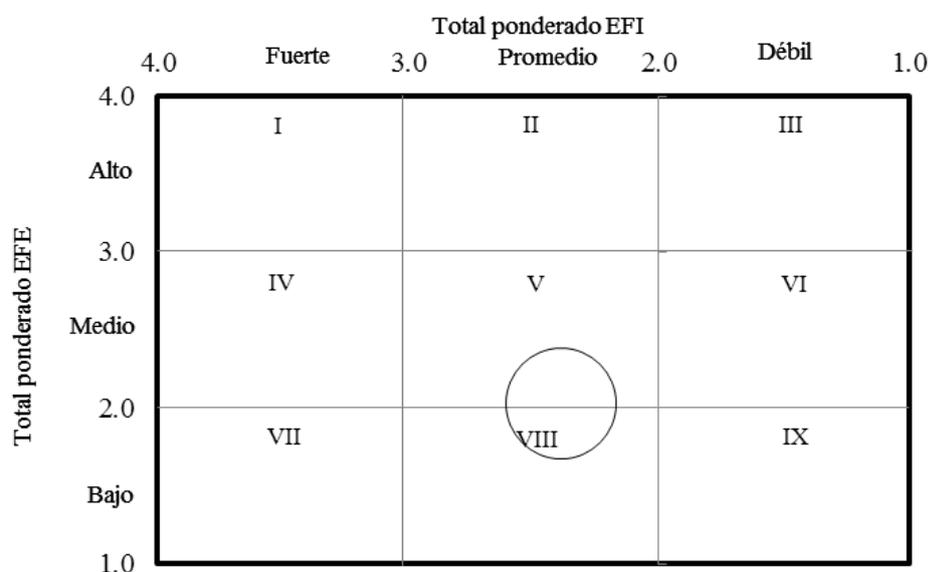
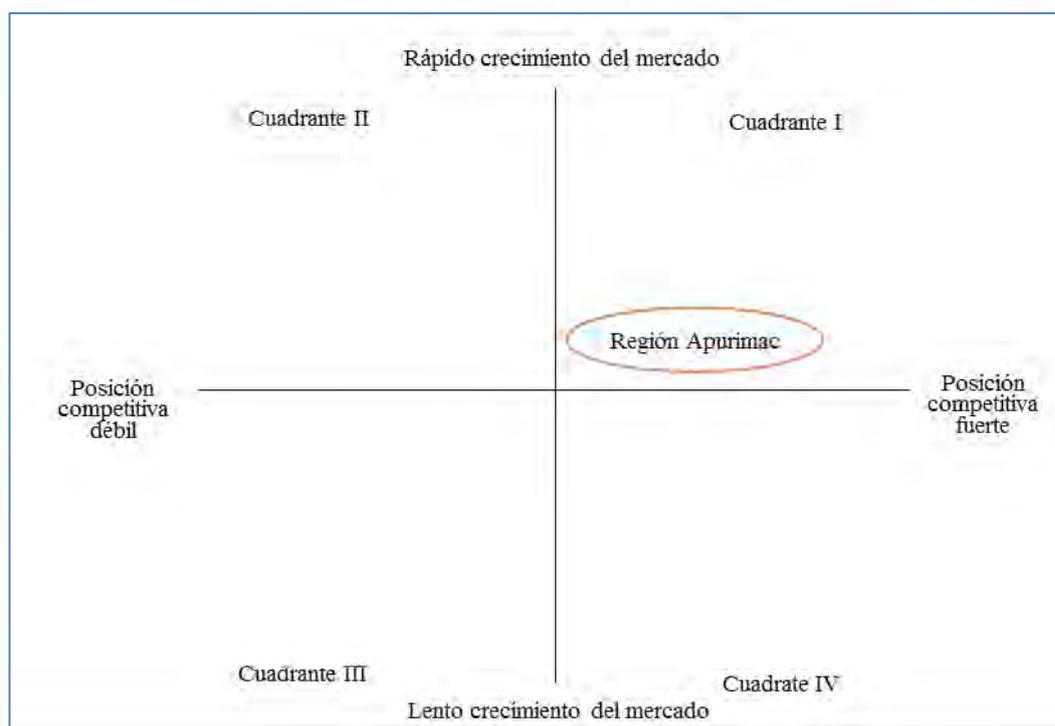


Figura 32. Matriz de Interna – Externa de la Región Apurímac  
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D'Alessio, 2015.  
Lima., Perú: Pearson.

## 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz Gran Estrategia (MGE) es una herramienta utilizada para evaluar y afinar la selección de las estrategias más alienadas a la organización. La base de la matriz está en el planeamiento de que la situación de una organización se define en términos de crecimiento del mercado que puede ser rápido o lento y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado que puede ser fuerte o débil (D'Alessio, 2015).



*Figura 33.* Matriz de la Gran Estrategia de la Región Apurímac  
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015.  
Lima, Perú: Pearson.

La posición de la región Apurímac es el cuadrante uno debido a su excelente posición estratégica de la región Apurímac, siendo las apropiadas estrategias a implementar : (a) concentración en los mercados, (b) penetración de mercado, (c) desarrollo de los productos, los mismos que van alineados al desarrollo a los interés organizacionales e la región Apurímac con el desarrollo de la industria de la producción de palta, quinua y turismo., para ejecutar un eficaz crecimiento competitivo del mercado a nivel mundial y local.

## 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) nos permite rescatar las estrategias que han tenido repeticiones continuas de tres a más o que son determinantes para alcanzar los objetivos a largo plazo (D'Alessio, 2015). Siendo estas las siguientes estrategias evaluadas :

- (1) Generar mediante la disponibilidad de los recursos hídricos, valor nutritivo y así poder atender la demanda de la palta,
- (2) Explotar el menor costo de producción que tenemos de quinua y palta , podremos ingresar con mayor competitividad de precio al mercado,
- (3) Atraer con el menor costo de producción en la quinua y palta la generación de clústeres.,
- (4) Generar mediante los atractivos potenciales geográficos la demanda extranjera del ecoturismo,
- (5) Generar mediante la visita a los atractivos potenciales geográficos el ingreso promedio de consumo por cada turista,
- (6) Desarrollar la infraestructura vial y aérea para lograr el crecimiento en la demanda e ingresos promedio por turista,
- (7) Certificar semillas de calidad, mejorando el riego tecnificado de las tierra de producción, para incrementar la atención a la demanda de palta ,
- (8) Ejecutar investigaciones y desarrollos innovadores, que permitan facilitar el ingreso de la quinua y palta al mercado,
- (9) Desarrollar de forma dinámica la generación de clústeres en el mercado, debido a la poca capacidad de negociación de los productores directos,
- (10) Desarrollar la infraestructura acorde a las necesidades del turista y así evitar alguna carencia,
- (11) Eliminar la carencia de infraestructura vial y aérea para poder incrementar el ecoturismo en las comunidades,
- (12) Desarrollar la infraestructura acorde a las necesidades del turista y así evitar alguna carencia,
- (13) Garantizar el no ingreso de productos transgénicos, debido a la escasez de semillas de calidad,
- (14) Generar medidas de bioseguridad para el sector agrícola.

Tabla 23

*Matriz de Decisión Estratégica de la Región Apurímac*

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Integración: Integración horizontal	Generar mediante la disponibilidad de los recursos hídricos, valor nutritivo y así poder atender la demanda de la palta. (F1, F5, O1)	X		X	X	X	4
FO2 Intensiva: Penetración en el mercado	Explotar el menor costo de producción que tenemos de quinua y palta, podremos ingresar con mayor competitividad de precio al mercado. (F4, O2)	X	X	X	X	X	5
FO3 Integración: Integración horizontal	Atraer con el menor costo de producción en la quinua y palta la generación de clústeres.(F4, O3)	X		X	X	X	4
FO4 Intensiva: Penetración en el mercado	Generar mediante los atractivos potenciales geográficos la demanda extranjera del ecoturismo.(F3, O4)	X	X	X	X	X	5
FO5 Intensiva: Desarrollo de mercado	Generar mediante la visita a los atractivos potenciales geográficos el ingreso promedio de consumo por cada turista. (F3, O5)	X	X	X	X	X	5
FA1 Interna: Reingeniería de procesos	Incrementar la producción de palta y quinua, aprovechando los recursos hídricos de la región y la prevención a los fenómenos climáticos que afectan la producción. (F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	X				X	2
FA2 Interna: Reingeniería de procesos	Eliminar la carencia de infraestructura vial y aérea para poder incrementar el ecoturismo en las comunidades(F3, A3)	X				X	2
DO1 Interna: Reingeniería de procesos	Desarrollar la infraestructura vial y aérea para lograr el crecimiento en la demanda e ingresos promedio por turista. (D1, O4, O5)	X				X	2
DO2 Intensiva: Desarrollo de productos	Certificar semillas de calidad, mejorando el riego tecnificado de las tierras de producción, para incrementar la atención a la demanda de palta. (D2, D4, O1)	X	X	X	X	X	5
DO3 Intensiva: Desarrollo de productos	Ejecutar investigaciones y desarrollos innovadores, que permitan facilitar el ingreso de la quinua y palta al mercado. (D3,O2)	X	X	X	X	X	5
DO4 Defensiva: Aventura conjunta	Desarrollar de forma dinámica la generación de clústeres en el mercado, debido a la poca capacidad de negociación de los productores directos. (D5,O3)	X					1
DA1 Interna: Gerencia de procesos	Desarrollar la infraestructura acorde a las necesidades del turista y así evitar alguna carencia. (D1, A1)	X				X	2
DA2 Interna: Calidad total	Garantizar el no ingreso de productos transgénicos, debido a la escasez de semillas de calidad. (D2, A2 )	X	X	X		X	4
DA3 Interna: Gerencia de procesos	Generar medidas de bioseguridad para el sector agrícola. (D2, D3, A4)	X				X	2

*Nota.* Se retienen las estrategias que han aparecido 5 veces y otras seleccionadas a pesar de haber tenido un menor puntaje.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), es una técnica que indica objetivamente que alternativas estratégicas de todas las presentadas son las mejores (D'Alessio, 2015). Las estrategias de la región Apurímac que se rescatan de la Matriz de Decisión fueron aquellas identificadas con puntaje igual a 5, y que fueron las que más se repitieron durante el proceso de análisis de estrategias. Esta excelente herramienta nos permite analizar las estrategias en forma secuencial y simultánea, donde podemos considerar los diversos factores internos y externos y estrategias para la organización.

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

La Matriz de Rumelt (MR) evaluará cada una de las estrategias bajo los criterios de (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad y (d) ventaja. Asimismo, mencionar que, si una estrategia no pasa una de las pruebas, entonces se corre el riesgo de afectar, durante el proceso de implementación el desempeño de algunas de las actividades claves a ejecutar de la región. En caso de que alguna estrategia no pase la prueba de Rumelt puede ser modificada y evaluada nuevamente (D'Alessio, 2015).

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética (ME) mediante la auditoria de ética intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para fines utilitarios. Siendo los criterios utilizados para calificar la Matriz de ética los siguientes: Derechos, donde la letra "P" es promover, la letra "N" es neutral, la letra "E" es excelente; Justicia, donde la letra "J" es justo, la letra "N" es neutro, donde la letra "I" es injusto; y Utilitarismo, donde la letra "E" es excelentes, la letra "N" es neutro y donde la letra "P" es perjudicial (D'Alessio, 2015).

Tabla 24

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico para la Región Apurímac

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FA1		FA2		DO1		DO2		DO3		DO4		DA1		DA2		DA3	
		PA	TPA																										
<p>Generar mediante la disponibilidad de los recursos hídricos, valor nutritivo y así poder atender la demanda de la palta. (F1, F5, O1)</p> <p>Explotar el menor costo de producción que tenemos de quinua y palta, podremos ingresar con mayor competitividad de precio al mercado. (F4, O2)</p> <p>Atraer con el menor costo de producción en la quinua y palta la generación de clusters.(F4, O3)</p> <p>Generar mediante los atractivos potenciales geográficos la demanda extranjera del ecoturismo.(F3, O4)</p> <p>Generar mediante la visita a los atractivos potenciales geográficos el ingreso promedio de consumo por cada turista. (F3, O5)</p> <p>Incrementar la producción de palta y quinua, aprovechando los recursos hídricos de la región y la prevención a los fenómenos climáticos que afectan la producción. (F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)</p> <p>Eliminar la carencia de infraestructura vial y aérea para poder incrementar el ecoturismo en las comunidades.(F3, A3)</p> <p>Desarrollar la infraestructura vial y aérea para lograr el crecimiento en la demanda e ingresos promedio por turista. (D1, O4, O5)</p> <p>Certificar semillas de calidad, mejorando el riego tecnificado de la tierra de producción, para incrementar la atención a la demanda de palta. (D2, D4, O1)</p> <p>Ejecutar investigaciones y desarrollos innovadores, que permitan facilitar la producción de la quinua y palta al mercado. (D3,O2)</p> <p>Desarrollar de forma dinámica la generación de clusters en el mercado, debido a la poca capacidad de negociación de los productores directos. (D5,O3)</p> <p>Desarrollar la infraestructura acorde a las necesidades del turista y así evitar alguna carencia. (D1, A1)</p> <p>Garantizar el no ingreso de productos transgénicos, debido a la escasez de semillas de calidad. (D2, A2 )</p> <p>Generar medidas de bioseguridad para el sector agrícola. (D2, D3, A4)</p>																													
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>1 Creciente demanda de la quinua a nuevos mercados. 0.12 4 0.48 4 0.48 4 0.48 1 0.12 2 0.24 4 0.48 1 0.12 1 0.12 4 0.48 4 0.48 2 0.24 1 0.12 4 0.48 2 0.24</p> <p>2 Incremento de la demanda de palta a nuevos mercados. 0.12 4 0.48 4 0.48 4 0.48 1 0.12 2 0.24 4 0.48 1 0.12 1 0.12 4 0.48 4 0.48 2 0.24 1 0.12 4 0.48 2 0.24</p> <p>3 Generación de clusters para incrementar exportaciones 0.11 2 0.22 3 0.33 4 0.44 3 0.33 4 0.44 3 0.33 2 0.22 2 0.22 4 0.44 3 0.33 4 0.44 1 0.11 2 0.22 2 0.22</p> <p>4 Crecimiento de demanda extranjera por Ecoturismo . 0.08 1 0.08 1 0.08 2 0.16 4 0.32 4 0.32 2 0.16 2 0.16 1 0.08 2 0.16 2 0.16 1 0.08 2 0.16 2 0.16 2 0.16 2 0.16</p> <p>5 Incremento del gasto promedio del turista por el Ecoturismo. 0.11 1 0.11 1 0.11 2 0.22 4 0.44 4 0.44 2 0.22 2 0.22 1 0.11 2 0.22 2 0.22 1 0.11 2 0.22 4 0.44 2 0.22</p> <p><b>Amenazas</b></p> <p>1 Fenómenos climáticos que afecten la producción agrícola. 0.11 2 0.22 3 0.33 3 0.33 2 0.22 2 0.22 3 0.33 2 0.22 4 0.44 4 0.44 3 0.33 2 0.22 1 0.11 4 0.44 2 0.22</p> <p>2 Ingreso de productos transgénicos. 0.08 3 0.24 2 0.16 3 0.24 2 0.16 2 0.16 4 0.32 2 0.16 2 0.16 2 0.16 3 0.24 2 0.16 1 0.08 4 0.32 2 0.16</p> <p>3 Carencia de infraestructura vial y aérea para Ecoturismo. 0.11 1 0.11 1 0.11 2 0.22 3 0.33 4 0.44 2 0.22 2 0.22 2 0.22 1 0.11 1 0.11 3 0.33 1 0.11 3 0.33 3 0.33</p> <p>4 Disminución del precio a nivel mundial de la quinua y palta. 0.08 3 0.24 3 0.24 3 0.24 2 0.16 2 0.16 1 0.08 1 0.08 2 0.16 2 0.16 2 0.16 2 0.16 2 0.16 2 0.16 2 0.16</p> <p>5 Disminución de la demanda a nivel mundial de la quinua y palta. 0.08 2 0.16 3 0.24 3 0.24 2 0.16 2 0.16 1 0.08 1 0.08 2 0.16 2 0.16 2 0.16 2 0.16 3 0.24 4 0.32 3 0.24</p> <p><b>Fortalezas</b></p> <p>1 Disponibilidad de recursos hídricos. 0.08 4 0.32 3 0.24 3 0.24 4 0.32 3 0.24 3 0.24 2 0.16 2 0.16 4 0.32 4 0.32 1 0.08 3 0.24 3 0.24 2 0.16</p> <p>2 Condiciones agroclimáticas favorables para el cultivo de la quinua y palta. 0.12 4 0.48 4 0.48 3 0.36 4 0.48 3 0.36 2 0.24 2 0.24 2 0.24 2 0.24 4 0.48 2 0.24 1 0.12 4 0.48 2 0.24</p> <p>3 Atractivos geográficos con potencial para el Ecoturismo. 0.10 2 0.20 1 0.10 1 0.10 4 0.40 4 0.40 2 0.20 2 0.20 4 0.40 4 0.40 2 0.20 4 0.40 2 0.20 4 0.40 2 0.20</p> <p>4 Menor costo de producción de quinua y palta. 0.10 4 0.40 4 0.40 4 0.40 4 0.40 3 0.30 3 0.30 1 0.10 2 0.20 2 0.20 3 0.30 1 0.10 3 0.30 3 0.30 0.30 2 0.2</p> <p>5 Biodiversidad y alto valor nutritivo de la quinua. 0.10 4 0.40 4 0.40 3 0.30 4 0.40 2 0.20 3 0.30 1 0.10 2 0.20 2 0.20 4 0.40 1 0.10 1 0.10 2 0.20 3 0.3</p> <p><b>Debilidades</b></p> <p>1 Falta de infraestructura y servicios turísticos. 0.10 1 0.10 1 0.10 1 0.10 2 0.20 4 0.40 1 0.10 1 0.10 4 0.40 2 0.20 1 0.10 1 0.10 1 0.10 1 0.10 1 0.10</p> <p>2 Escasez de semillas de calidad y certificadas. 0.08 2 0.16 2 0.16 3 0.24 2 0.16 2 0.16 1 0.08 1 0.08 2 0.16 4 0.32 3 0.24 2 0.16 3 0.24 3 0.24 3 0.24</p> <p>3 Poca inversión de investigación en ciencia y tecnología, desarrollo e innovación de la producción de quinua y palta. 0.08 4 0.32 4 0.32 3 0.24 2 0.16 2 0.16 1 0.08 1 0.08 2 0.16 2 0.16 4 0.32 2 0.16 3 0.24 3 0.24 3 0.24</p> <p>4 Falta de riego tecnificado de las tierras de producción de quinua y palta. 0.08 3 0.24 2 0.16 3 0.24 2 0.16 2 0.16 1 0.08 1 0.08 4 0.32 4 0.32 3 0.24 4 0.32 1 0.08 3 0.24 3 0.24</p> <p>5 Poca capacidad de negociación directa con productores, dependiendo de intermediarios. 0.08 1 0.08 1 0.08 2 0.16 2 0.16 2 0.16 1 0.08 1 0.08 2 0.16 3 0.24 2 0.16 4 0.32 4 0.32 3 0.24 3 0.24</p> <p><b>Total</b> 1.92 5.04 5.00 5.43 5.20 5.36 4.40 2.82 4.19 5.41 5.43 4.12 3.37 5.83 4.35</p>																													

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015.Lima, Perú: Pearson

Tabla 25

*Matriz de Rumelt de la Región Apurímac (MR)*

Estrategias		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Generar mediante la disponibilidad de los recursos hídricos, valor nutritivo y así poder atender la demanda de la palta. (F1, F5, O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Explotar el menor costo de producción que tenemos de quinua y palta, podremos ingresar con mayor competitividad de precio al mercado. (F4, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Atraer con el menor costo de producción en la quinua y palta la generación de clústeres. (F4, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Generar mediante los atractivos potenciales geográficos la demanda extranjera del ecoturismo. (F3, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Generar mediante la visita a los atractivos potenciales geográficos el ingreso promedio de consumo por cada turista. (F3, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Certificar semillas de calidad, mejorando el riego tecnificado de las tierras de producción, para incrementar la atención a la demanda de palta. (D2, D4, O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Ejecutar investigaciones y desarrollos innovadores, que permitan facilitar la producción de la quinua y palta al mercado. (D3, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Garantizar el no ingreso de productos transgénicos, debido a la escasez de semillas de calidad. (D2, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 26

## Matriz de Ética de la Región Apurímac (ME)

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitari smo	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	Generar mediante la disponibilidad de los recursos hídricos, valor nutritivo y así poder atender la demanda de la palta. (F1, F5, O1)	P	P	N	N	P	P	P	J	J	J	N	E	Sí
FO2	Explotar el menor costo de producción que tenemos de quinua y palta, podremos ingresar con mayor competitividad de precio al mercado. (F4, O2)	N	P	P	P	P	P	P	J	J	J	N	E	Sí
FO3	Atraer con el menor costo de producción en la quinua y palta la generación de clusters. (F4, O3)	N	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	N	Sí
FO4	Generar mediante los atractivos potenciales geográficos la demanda extranjera del ecoturismo. (F3, O4)	N	P	P	P	P	P	P	N	J	J	N	E	Sí
FO5	Generar mediante la visita a los atractivos potenciales geográficos el ingreso promedio de consumo por cada turista. (F3, O5)	N	P	P	P	P	P	P	J	J	J	N	E	Sí
DO2	Certificar semillas de calidad, mejorando el riego tecnificado de las tierras de producción, para incrementar la atención a la demanda de palta. (D2, D4, O1)	N	P	N	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO3	Ejecutar investigaciones y desarrollos innovadores, que permitan facilitar el ingreso de la quinua y palta al mercado. (D3, O2)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA2	Garantizar el no ingreso de productos transgénicos, debido a la escasez de semillas de calidad. (D2, A2)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	N	Sí

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

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Dentro del análisis realizado se identificaron las siguientes estrategias retenidas y de contingencia:

Tabla 27

### *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Región Apurímac*

Estrategias retenidas	
FO1	Generar mediante la disponibilidad de los recursos hídricos, valor nutritivo y así poder atender la demanda de la palta. (F1, F5, O1)
FO2	Explotar el menor costo de producción que tenemos de quinua y palta, podremos ingresar con mayor competitividad de precio al mercado. (F4, O2)
FO3	Atraer con el menor costo de producción en la quinua y palta la generación de clusters.(F4, O3)
FO4	Generar mediante los atractivos potenciales geográficos la demanda extranjera del ecoturismo.(F3, O4)
FO5	Generar mediante la visita a los atractivos potenciales geográficos el ingreso promedio de consumo por cada turista. (F3, O5)
DO2	Certificar semillas de calidad, mejorando el riego tecnificado de las tierras de producción, para incrementar la atención a la demanda de palta. (D2, D4, O1)
DO3	Ejecutar investigaciones y desarrollos innovadores, que permitan facilitar la producción de la quinua y palta al mercado. (D3,O2)
DA2	Garantizar el no ingreso de productos transgénicos, debido a la escasez de semillas de calidad. (D2, A2 )
Estrategias de contingencia	
FA1	Incrementar la producción de palta y quinua, aprovechando los recursos hídricos de la región y la prevención a los fenómenos climáticos que afectan la producción. (F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)
FA2	Eliminar la carencia de infraestructura vial y aérea para poder incrementar el ecoturismo en las comunidades(F3, A3)
DO1	Desarrollar la infraestructura vial y aérea para lograr el crecimiento en la demanda e ingresos promedio por turista. (D1, O4, O5)
DO4	Desarrollar de forma dinámica la generación de clusters en el mercado, debido a la poca capacidad de negociación de los productores directos. (D5,O3)
DA1	Desarrollar la infraestructura acorde a las necesidades del turista y así evitar alguna carencia. (D1, A1)
DA3	Generar medidas de bioseguridad para el sector agrícola. (D2, D3, A4)

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015.Lima., Perú: Pearson.

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, se muestra en la Tabla 29, donde se muestran que todos los objetivos a largo plazo serán alcanzables si aplicamos las estrategias retenidas. Si las estrategias retenidas no logran alcanzar alguno de los OLP trazados, lo cual es poco probable, pasaría a ser una estrategia de contingencia (D'Alessio, 2015).

### **6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MPECS)**

En la Tabla 26 se muestra la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos con relación a las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores de hacerles frente (D'Alessio, 2015).

### **6.13. Conclusiones**

En el proceso del plan estratégico hemos logrado identificar para la Región de Apurímac las mejores estrategias que nos llevarán a concretar los objetivos planteados a largo plazo, aplicando las ventajas competencias, el análisis del entorno global y el análisis del entorno actual de la región, que finalmente nos llevan a dinamizar los sectores económicos con mayor proyección de beneficios a la comunidades, rentabilidad para la región, calidad de vida a los pobladores y eliminando todos los posibles riesgos para el desarrollo de los mismos.

Consideramos que los sectores económicos a potenciar son el sector agrícola y el sector turismo, puesto que son estos, los que a la actualidad están en pleno proceso de expansión mundial mediante la exportación de sus productos como la palta y la quinua orgánica y de la misma manera el sector turismo, mediante el impulso de protección biológica y medio ambiental.

Tabla 28

*Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de la Región Apurímac*

Visión				
La Región Apurímac al 2027 será considerada como la región que haya logrado escalar dos posiciones en el ranking de pobreza. Además, estará siendo considerada dentro de las cinco regiones que generen mayor empleabilidad en el Perú y estará dentro de las 10 regiones que más aportan al PBI.				
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1 Desarrollar la industria de la quinua.	El 2027 la región Apurímac	El 2027 la Región Apurímac	El 2027 la Región Apurímac	El 2027 la Región Apurímac
2 Desarrollar la industria de la palta.	generará \$ 78.8 millones de dólares	generará \$ 48.8 millones de dólares	generará \$ 128.5 millones de dólares	generará 109.7 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo. El 2017 se generó 30.8 mil empleos.
3 Desarrollar el mercado de Ecoturismo.	americanos en la industria de la quinua que representaría el 4.7% del PBI regional. El 2017 generó \$ 5.3	americanos en la industria de la palta que representaría el 2.9% del PBI regional. El 2017 generó \$ 3.3	americanos en la industria del turismo que representaría el 7.6% del PBI regional. El 2017 generó \$ 64.3	
4 Generar mayor empleabilidad.				
Estrategias				
FO1 Generar mediante la disponibilidad de los recursos hídricos, valor nutritivo y así poder atender la demanda de la palta. (F1, F5, O1)		x		x
FO2 Explotar el menor costo de producción que tenemos de quinua y palta , podremos ingresar con mayor competitividad de precio al mercado. (F4, O2)	x	x		x
FO3 Atraer con el menor costo de producción en la quinua y palta la generación de clusters.(F4, O3)	x			x
FO4 Generar mediante los atractivos potenciales geográficos la demanda extranjera del ecoturismo.(F3, O4)			x	x
FO5 Generar mediante la visita a los atractivos potenciales geográficos el ingreso promedio de consumo por cada turista. (F3, O5)			x	x
DO2 Certificar semillas de calidad, mejorando el riego tecnificado de las tierra de producción, para incrementar la atención a la demanda de palta. (D2, D4, O1)		x		x
DO3 Ejecutar investigaciones y desarrollos innovadores, que permitan facilitar el ingreso de la quinua y palta al mercado. (D3,O2)	x	x		x
DA2 Garantizar el no ingreso de productos trasgénicos, debido a la escasez de semillas de calidad. (D2, A2 )	x	x		x

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015.Lima., Perú: Pearson.

Tabla 29

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos MEPCS*

Estrategias retenidas	Chile Valparaiso	Estados Unidos New York	Francia Paris
FO1 Generar mediante la disponibilidad de los recursos hídricos, valor nutritivo y así poder atender la demanda de la palta. (F1, F5, O1)	Media	Media	Baja
FO2 Explotar el menor costo de producción que tenemos de quinua y palta, podremos ingresar con mayor competitividad de precio al mercado. (F4, O2)	Alta	Media	Baja
FO3 Atraer con el menor costo de producción en la quinua y palta la generación de clusters.(F4, O3)	Alta	Alta	Media
FO4 Generar mediante los atractivos potenciales geográficos la demanda extranjera del ecoturismo.(F3, O4)	Alta	Alta	Alta
FO5 Generar mediante la visita a los atractivos potenciales geográficos el ingreso promedio de consumo por cada turista. (F3, O5)	Media	Alta	Media
DO2 Certificar semillas de calidad, mejorando el riego tecnificado de las tierras de producción, para incrementar la atención a la demanda de palta. (D2, D4, O1)	Alta	Alta	Media
DO3 Ejecutar investigaciones y desarrollos innovadores, que permitan facilitar el ingreso de la quinua y palta al mercado. (D3,O2)	Alta	Alta	Alta
DA2 Garantizar el no ingreso de productos transgénicos, debido a la escasez de semillas de calidad. (D2, A2 )	Alta	Alta	Alta

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015.Lima., Perú: Pearson.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos por los cuales se alcanza los objetivos de largo plazo a través de la asignación de recursos y ejecutando las estrategias definidas, los objetivos de corto plazo tienen que ser medibles y realistas, deben ser cuantificables y medidos en un tiempo determinado, deben contener metas alcanzables y deben ser desafiantes a los indicadores promedio (D'Alessio, 2015). A continuación, se presentan los OLP y los OCP definidos para cada uno de ellos:

**OLP1** El 2027 la región Apurímac generará \$ 78.8 millones de dólares americanos en la industria de la quinua que representaría el 4.7% del PBI regional. El 2017 generó \$ 5.3 millones de dólares americanos que representó el 0.3% del PBI regional, según (INEI,2017).

**OCP1.1** Del 2017 al 2019 se generará US\$ 15 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante el incremento de tierras de cultivo.

**OCP1.2** Del 2020 al 2021 se generará US\$ 40 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica a Estados Unidos, Europa y Asia mediante la promoción de la marca regional.

**OCP1.3** Del 2022 al 2023 se generará US\$ 55 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante la implementación de tecnología de riego tecnificado.

**OCP1.4** Del 2024 al 2025 se generará US\$ 65 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante certificación de las semillas clasificadas por tipo, clase y calidad en centros de certificación de calidad acreditados.

- OCP1.5 Del 2026 al 2027 se generará US\$ 78.8 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante la investigación de ciencia y tecnológica que mejorará la forma de producción del producto.
- OLP2 El 2027 la Región Apurímac generará \$ 48.8 millones de dólares americanos en la industria de la palta que representaría el 2.9% del PBI regional. El 2017 generó \$ 3.3 millones de dólares americanos que representó el 0.2% del PBI regional, según (INEI,2017).
- OCP2.1 Del 2017 al 2019 se generará US\$ 8 millones de dólares americanos en la exportación de la palta mediante el incremento de tierras de cultivo.
- OCP2.2 Del 2020 al 2021 se generará US\$ 24 millones de dólares americanos en la exportación de la palta a Estados Unidos, Europa y Asia mediante la promoción de la marca regional.
- OCP2.3 Del 2022 al 2023 se generará US\$ 33 millones de dólares americanos en la exportación de palta mediante la generación de clusters en la región.
- OCP2.4 Del 2024 al 2025 se generará US\$ 40 millones de dólares americanos en la exportación de palta mediante la implementación de tecnologías de riego tecnificado.
- OCP2.5 Del 2026 al 2027 se generará US\$ 48.8 millones de dólares americanos en la exportación de la palta mediante la investigación de ciencia y tecnológica que mejorará la forma de producción del producto.
- OLP3 El 2027 la Región Apurímac generará \$ 128.5 millones de dólares americanos en la industria del turismo que representaría el 7.6% del PBI regional. El 2017 generó \$ 64.3 millones de dólares americanos que representó el 3.8% del PBI regional,

según (INEI,2017).

OCP3.1 Del 2017 al 2019 se generará US\$ 78 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante a la mejora de infraestructura y servicios turísticos.

OCP3.2 Del 2020 al 2021 se generará US\$ 88 millones de dólares americanos por el Ecoturismo mediante capacitación y entrenamientos a operadores turísticos.

OCP3.3 Del 2022 al 2023 se generará US\$ 105 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante campañas de atractivos turísticos al mercado internacional, destacando el Ecoturismo, diversidad biológica, gastronomía y cultura de la región.

OCP3.4 Del 2024 al 2025 se generará US\$ 120 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante campañas de atractivos turísticos al mercado local, destacando el Ecoturismo, diversidad biológica, gastronomía y cultura de la región.

OCP3.5 Del 2026 al 2027 se generará US\$ 128.5 millones de dólares americanos en Ecoturismo aplicando mediante las comunidades la actividad comercial, sostenible y competitiva.

OLP4 'El 2027 la Región Apurímac generará 109.7 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo. El 2017 se generó 30.8 mil empleos, según (INEI,2017).

OCP4.1 'Del 2017 al 2020 se generará 40.1 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 6.7%.

OCP4.2 'Del 2021-2024 se generará 66.8 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 10.7%.

OCP4.3 'Del 2025 al 2027 se generará 109.7 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 14.7%.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Para alcanzar los objetivos de corto plazo se determinaron como recursos necesarios por cada sector: a) recursos humanos como agricultores e inversionistas; b) recursos físicos como implementos agrícolas, hoteles y plantas industriales; c) recursos tecnológicos como riego tecnificado, sistema de información, desarrollo de páginas web y Apps.

## **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Para tener consecuencia y llegar a un objetivo común y compartido en una organización es necesario la declaración de la política, que es consecuente con los valores y visión de futuro de la organización, se puede tener diferente número de políticas que orientas el accionar de la estrategia (D'Alessio, 2015), (véase la Tabla 29).

## **7.4. Estructura Organizacional de la Región Apurímac**

De acuerdo al análisis de la Región Apurímac se sugiere a nivel organizacional una reingeniería, para tener áreas y responsables acorde a la propuesta del presente plan. Esta reingeniería se debe realizar en todo grado de jerarquía para optimizar el desarrollo y garantizar el cumplimiento de los objetivos corto plazo hasta alcanzar los objetivos de largo plazo.

### **7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Las propuestas establecidas en el presente plan, está enfocada a la rentabilidad económica, social y ambiental, considerando a los stakeholders como un aliado estratégico, teniendo un objetivo común, el desarrollo de la Región Apurímac.

### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Teniendo en cuenta el desarrollo de este plan estratégico, la reingeniería en la Región Apurímac mencionada en el apartado 7.5, se basa a la necesidad de tener un selecto personal con valores, principios éticos, que respeten y estén alineados con las políticas de la Región Apurímac, como también la motivación del mismo recurso humano, que generar líneas de carrera para garantizar la permanencia y continuidad de los objetivos a corto plazo propuestos en el presente plan.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Según lo desarrollado en el apartado Dominio histórico, psicológico y sociológico del capítulo III., el Perú es multicultural, con diferentes costumbres, por lo cual es necesario desarrollar programas de integración, compartir las políticas dentro de la organización, y evaluación constante a los trabajadores en ámbito psicológico, social y profesional.

Tabla 30

*Objetivos a Corto Plazo de la Región Apurímac*

OLP y OCP	
OLP1	El 2027 la región Apurímac generará \$ 78.8 millones de dólares americanos en la industria de la quinua que representaría el 4.7% del PBI regional. El 2017 generó \$ 5.3 millones de dólares americanos que representó el 0.3% del PBI regional.
OCP1.1	Del 2017 al 2019 se generará US\$ 15 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante el incremento de tierras de cultivo.
OCP1.2	Del 2020 al 2021 se generará US\$ 40 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica a Estados Unidos, Europa y Asia mediante la promoción de la marca regional.
OCP1.3	Del 2022 al 2023 se generará US\$ 55 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante la implementación de tecnología de riego tecnificado.
OCP1.4	Del 2024 al 2025 se generará US\$ 65 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante certificación de las semillas clasificadas por tipo, clase y calidad en centros de certificación de calidad acreditados.
OCP1.5	Del 2026 al 2027 se generará US\$ 78.8 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante la investigación de ciencia y tecnológica que mejorará la forma de producción del producto.
OLP2	El 2027 la Región Apurímac generará \$ 48.8 millones de dólares americanos en la industria de la palta que representaría el 2.9% del PBI regional. El 2017 generó \$ 3.3 millones de dólares americanos que representó el 0.2% del PBI regional.
OCP2.1	Del 2017 al 2019 se generará US\$ 8 millones de dólares americanos en la exportación de la palta mediante el incremento de tierras de cultivo.
OCP2.2	Del 2020 al 2021 se generará US\$ 24 millones de dólares americanos en la exportación de la palta a Estados Unidos, Europa y Asia mediante la promoción de la marca regional.
OCP2.3	Del 2022 al 2023 se generará US\$ 33 millones de dólares americanos en la exportación de palta mediante la generación de clusters en la región.
OCP2.4	Del 2024 al 2025 se generará US\$ 40 millones de dólares americanos en la exportación de palta mediante la implementación de tecnologías de riego tecnificado.
OCP2.5	Del 2026 al 2027 se generará US\$ 48.8 millones de dólares americanos en la exportación de la palta mediante la investigación de ciencia y tecnológica que mejorará la forma de producción del producto.
OLP3	El 2027 la Región Apurímac generará \$ 128.5 millones de dólares americanos en la industria del turismo que representaría el 7.6% del PBI regional. El 2017 generó \$ 64.3 millones de dólares americanos que representó el 3.8% del PBI regional.
OCP3.1	Del 2017 al 2019 se generará US\$ 78 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante a la mejora de infraestructura y servicios turísticos.
OCP3.2	Del 2020 al 2021 se generará US\$ 88 millones de dólares americanos por el Ecoturismo mediante capacitación y entrenamientos a operadores turísticos.
OCP3.3	Del 2022 al 2023 se generará US\$ 105 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante campañas de atractivos turísticos al mercado internacional, destacando el ecoturismo, diversidad biológica, gastronomía y cultura de la región.
OCP3.4	Del 2024 al 2025 se generará US\$ 120 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante campañas de atractivos turísticos al mercado local, destacando el ecoturismo, diversidad biológica, gastronomía y cultura de la región.
OCP3.5	Del 2026 al 2027 se generará US\$ 128.5 millones de dólares americanos en Ecoturismo aplicando mediante las comunidades la actividad comercial, sostenible y competitiva.
OLP4	El 2027 la Región Apurímac generará 109.7 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo. El 2017 se generó 30.8 mil empleos.
OCP4.1	Del 2018 al 2020 se generará 40.1 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 6.7%.
OCP4.2	Del 2021-2024 se generará 66.8 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 10.7%.
OCP4.3	Del 2025 al 2027 se generará 109.7 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 14.7%

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

Tabla 31

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Región Apurímac

OLP	OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/Iniciativas	Responsables	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos
OLP1		El 2027 la región Apurímac generará \$ 78.8 millones de dólares americanos en la industria de la quinua que representaría el 4.7% del PBI regional. El 2017 generó \$ 5.3 millones de dólares americanos que representó el 0.3% del PBI regional.							
	1.1	Del 2017 al 2019 se generará US\$ 15 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante el incremento de tierras de cultivo.	Promover la apertura de nuevos mercados y consumo de palta mediante eventos y ferias internacionales como "Quinua Fusión" en la ciudad de New York.	Sierra Exportadora, Gobierno Regional Apurímac, Ocex, Mincetur, Promperú, Conveagro, Senasa	Número de eventos internacionales anuales con presencia gastronómica, Número de ferias internacionales anuales de productos agrícolas orgánicos	Generación en millones de US\$	Agricultores, Técnicos.	Extensión de terreno	Riego tecnificado.
	1.2	Del 2020 al 2021 se generará US\$ 40 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica a Estados Unidos, Europa y Asia mediante la promoción de la marca regional.	Promover la apertura de nuevos mercados y consumo de quinua mediante eventos y ferias internacionales como "Quinua Fusión" en la ciudad de New York. Promover la apertura de nuevos mercados en Europa mediante el apoyo de asociaciones y ONGs a las comunidades y participación en ferias como Expo Milán	Gobierno Regional Apurímac, Ocex Milán, Promperú, Mincetur, Conveagro, Sierra Exportadora, Promperú	Número de eventos internacionales anuales con presencia gastronómica, Número de ferias internacionales anuales de productos agrícolas orgánicos	Generación en millones de US\$	Agricultores, Gerentes, Coordinadores, Facilitadores.	Implementos agrícolas. Maquinarias.	Riego tecnificado. Acceso a sistemas de información.
	1.3	Del 2022 al 2023 se generará US\$ 55 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante la implementación de tecnología de riego tecnificado.	Realizar mediante Senasa las capacitaciones preventivas de inocuidad a las provincias de Abancay Andahuaylas	Ministerio de Agricultura y Riego, Senasa, Gobierno Regional Apurímac, Conveagro	Prevención de riego en el cultivo de quinua orgánica Cantidad de financiamiento a los productores en implementación de tecnología	Generación en millones de US\$	Capacitadores	Implementos agrícolas.	Riego tecnificado.
	1.4	Del 2024 al 2025 se generará US\$ 65 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante certificación de las semillas clasificadas por tipo, clase y calidad en centros de certificación de calidad acreditados.	Crear marcas por tipo de quinua orgánica (quinua negra, quinua roja y quinua blanca) con su respectiva certificación	Gobierno Regional Apurímac, Sierra Exportadora, Certificación Global Gap, Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Senasa	Número de semillas registradas en INIA Número de semillas por tipo de certificación	Generación en millones de US\$	Agricultores, Facilitadores.	Espacio físico para reuniones.	Sistema de información. Medios de comunicación. PCs. Internet
	1.5	Del 2026 al 2027 se generará US\$ 78.8 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante la investigación de ciencia y tecnológica que mejorará la forma de producción del producto.	Realizar inversión en ciencia y tecnología para mejorar técnicas y manejo en la producción de quinua orgánica	Instituto Nacional de innovación Agraria (INIA) Gobierno Regional de Apurímac	Número de tecnologías anuales liberadas por producto	Generación en millones de US\$	Agricultores, Facilitadores.	Espacio físico para reuniones.	Sistema de información. Medios de comunicación. PCs. Internet
OLP2		El 2027 la Región Apurímac generará \$ 48.8 millones de dólares americanos en la industria de la palta que representaría el 2.9% del PBI regional. El 2017 generó \$ 3.3 millones de dólares americanos que representó el 0.2% del PBI regional.							
	2.2	Del 2020 al 2021 se generará US\$ 24 millones de dólares americanos en la exportación de la palta a Estados Unidos, Europa y Asia mediante la promoción de la marca regional.	Promover la apertura de nuevos mercados y consumo de palta mediante eventos y ferias internacionales.	Gobierno Regional Apurímac, Ocex Milán, Promperú, Mincetur, Conveagro, Sierra Exportadora, Promperú	Número de eventos internacionales anuales con presencia gastronómica, Número de ferias internacionales anuales de productos agrícolas orgánicos	Generación en millones de US\$	Agricultores, Gerentes, Coordinadores, Facilitadores.	Implementos agrícolas. Maquinarias.	Riego tecnificado. Acceso a sistemas de información.
	2.3	Del 2022 al 2023 se generará US\$ 33 millones de dólares americanos en la exportación de palta mediante la generación de clusters en la región.	Promover el desarrollo de clusters para exportación de la palta	Gobierno Regional Apurímac, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Promperú, Agro fórum	Número de clusters desarrollados para la exportación de palta, Número de tierras de cultivo que exportan mediante clusters	Generación en millones de US\$	Agricultores, Gerentes, Coordinadores, Facilitadores.	Implementos agrícolas. Maquinarias.	Riego tecnificado. Acceso a sistemas de información.
	2.4	Del 2024 al 2025 se generará US\$ 40 millones de dólares americanos en la exportación de palta mediante la implementación de tecnologías de riego tecnificado.	Realizar mediante Senasa las capacitaciones preventivas de inocuidad en la producción	Gobierno Regional, Senasa, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)	Cantidad de inversión en la prevención de riego en el cultivo de palta Cantidad de financiamiento a los productores en implementación de tecnología	Generación en millones de US\$	Agricultores, Gerentes, Coordinadores, Facilitadores.	Implementos agrícolas. Maquinarias.	Riego tecnificado. Acceso a sistemas de información.
	2.5	Del 2026 al 2027 se generará US\$ 48.8 millones de dólares americanos en la exportación de la palta mediante la investigación de ciencia y tecnológica que mejorará la forma de producción del producto.	Realizar inversión en ciencia y tecnología para mejorar técnicas y manejo en la producción de palta.	Instituto Nacional de innovación Agraria (INIA) Gobierno Regional de Apurímac	Número de tecnologías anuales liberadas por producto	Generación en millones de US\$	Agricultores, Gerentes, Coordinadores, Facilitadores.	Implementos agrícolas. Maquinarias.	Riego tecnificado. Acceso a sistemas de información.
OLP3		El 2027 la Región Apurímac generará \$ 128.5 millones de dólares americanos en la industria del turismo que representaría el 7.6% del PBI regional. El 2017 generó \$ 64.3 millones de dólares americanos que representó el 3.8% del PBI regional.							
	3.1	Del 2017 al 2019 se generará US\$ 78 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante a la mejora de infraestructura y servicios turísticos.	Mejorar la infraestructura turística mediante la inversión pública y privada, Desarrollar proyectos innovadores en infraestructura	Gobierno Regional Apurímac, Asociación de Exportadores de Apurímac, Promperú, Dircetur, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur),	Número de proyectos de infraestructura ejecutados en la región, Número de proyectos aprobados por la región, Cantidad de servicios turísticos desarrollados en la región	Generación en millones de US\$	Inversionistas, Agentes turísticos, Gerentes, Coordinadores, Facilitadores.	Hoteles. Restaurantes. Transporte, Atractivos turísticos	Webs, App's Acceso a sistemas de información.
	3.2	Del 2020 al 2021 se generará US\$ 88 millones de dólares americanos por el Ecoturismo mediante capacitación y entrenamientos a operadores turísticos.	Capacitar a los operadores logísticos sobre la práctica del Ecoturismo, Certificar a los operadores logísticos en la atención de los turistas	Gobierno Regional Apurímac, Comité de Competencias Laborales del Sector Turismo (Mincetur), Cenfutur, MEF, Promperú, Dircetur, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Canatur	Número de operadores logísticos certificados en la región, Número de alianzas con operadores logísticos certificados	Generación en millones de US\$	Inversionistas, Agentes turísticos, Gerentes, Coordinadores, Facilitadores.	Hoteles. Restaurantes. Transporte, Atractivos turísticos	Webs, App's Acceso a sistemas de información.
	3.3	Del 2022 al 2023 se generará US\$ 105 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante campañas de atractivos turísticos al mercado internacional, destacando el Ecoturismo, diversidad biológica, gastronomía y cultura de la región.	Generar interes mediante campañas informativas y dinámicas del Ecoturismo, Desarrollar la marca Ecoturismo Apurímac para marcar la diferenciación en el mercado	Gobierno Regional Apurímac, Cámara de Comercio Apurímac, Promperú, Dircetur, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Canatur	Número de campañas realizadas para generar el interes en el ecoturismo, Cantidad de turistas que buscan practicar el Ecoturismo Número de con protección al medio ambiente que sea el apoyo para gestionar el Ecoturismo	Generación en millones de US\$	Inversionistas, Agentes turísticos, Gerentes, Coordinadores, Facilitadores.	Hoteles. Restaurantes. Terminales terrestres Transporte, Atractivos turísticos Aeropuerto	Webs, App's Acceso a sistemas de información.
	3.4	Del 2024 al 2025 se generará US\$ 120 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante campañas de atractivos turísticos al mercado local, destacando el Ecoturismo, diversidad biológica, gastronomía y cultura de la región.	Generar interes mediante campañas informativas y dinámicas del Ecoturismo, Desarrollar la marca Ecoturismo Apurímac para marcar la diferenciación en el mercado	Gobierno Regional Apurímac, Promperú, Dircetur, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Canatur	Número de personas que practican el Ecoturismo localmente	Generación en millones de US\$	Inversionistas, Agentes turísticos, Gerentes, Coordinadores, Facilitadores.	Hoteles. Restaurantes. Transporte, Atractivos turísticos	Webs, App's Acceso a sistemas de información.
	3.5	Del 2026 al 2027 se generará US\$ 128.5 millones de dólares americanos en Ecoturismo aplicando mediante las comunidades la actividad comerciales, sostenibles y competitivas.	Capacitar a las comunidades sobre la importancia del Ecoturismo, Capacitar a las comunidades sobre los productos a comercializar	Gobierno Regional Apurímac, Promperú, Dircetur, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Canatur	Número de comunidades en la región, Cantidad de pobladores por cada comunidad, Número de proyectos desarrollados en su comunidad, Número de atractivos turísticos cercanos a su comunidad.	Generación en millones de US\$	Inversionistas, Agentes turísticos, Gerentes, Coordinadores, Facilitadores.	Hoteles. Restaurantes. Transporte, Atractivos turísticos	Webs, App's Acceso a sistemas de información.
OLP4		El 2027 la Región Apurímac generará 109.7 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo. El 2017 se generó 30.8 mil empleos.							
	4.1	Del 2018 al 2020 se generará 40.1 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 6.7%.	Atraer nuevos inversionistas extranjeros para desarrollar la actividad económica del café.	Gerente de desarrollo de la actividad económica del café.	Cumplimiento de la tasa de crecimiento promedio anual.	Programado y ejecutado	Inversionistas, Gerentes. Coordinadores, Reclutadores.	Plantas industriales. Vehículos. Otros	Webs, App's Acceso a sistemas de información. Drones
	4.2	Del 2021-2024 se generará 66.8 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 10.7%.	Atraer nuevos inversionistas extranjeros para desarrollar la actividad económica de la quinua.	Gerente de desarrollo de la actividad económica de la quinua.	Cumplimiento de la tasa de crecimiento promedio anual.	Programado y ejecutado	Inversionistas, Gerentes, Coordinadores, Reclutadores.	Plantas industriales. Vehículos. Otros	Webs, App's Acceso a sistemas de información. Drones
	4.3	Del 2025 al 2027 se generará 109.7 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 14.7%.	Atraer nuevos inversionistas extranjeros para desarrollar la actividad económica de la quinua.	Gerente de desarrollo de la actividad económica de la quinua.	Cumplimiento de la tasa de crecimiento promedio anual.	Programado y ejecutado	Inversionistas, Gerentes, Coordinadores, Reclutadores.	Plantas industriales. Vehículos. Otros	Webs, App's Acceso a sistemas de información. Drones

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

Tabla 32

*Políticas de la Región Apurímac*

N°	Estrategias	Políticas						
		Fomentar el desarrollo de innovación y tecnología, en el sector agrícola	Facilitar financiamiento a los productores y MYPE's	Aplicar programas de desarrollo de obras por impuestos	Vender la Región Apurímac al mercado exterior como marca	Fomentar y facilitar acceso al empleo	Fomentar y desarrollar el ecoturismo al mercado exterior	Ser observadores / protectores del medio ambiente y ecosistema
FO1	Generar mediante la disponibilidad de los recursos hídricos, valor nutritivo y así poder atender la demanda de la palta. (F1, F5, O1)	X	X	X	X	X		X
FO2	Explotar el menor costo de producción que tenemos de quinua y palta, podremos ingresar con mayor competitividad de precio al mercado. (F4, O2)	X	X	X	X	X		X
FO3	Atraer con el menor costo de producción en la quinua y palta la generación de clusters.(F4, O3)	X	X	X	X	X		X
FO4	Generar mediante los atractivos potenciales geográficos la demanda extranjera del ecoturismo.(F3, O4)			X	X	X	X	X
FO5	Generar mediante la visita a los atractivos potenciales geográficos el ingreso promedio de consumo por cada turista. (F3, O5)				X	X	X	X
DO2	Certificar semillas de calidad, mejorando el riego tecnificado de las tierras de producción, para incrementar la atención a la demanda de palta. (D2, D4, O1)	X	X		X	X		X
DO3	Ejecutar investigaciones y desarrollos innovadores, que permitan facilitar el ingreso de la quinua y palta al mercado. (D3,O2)	X	X	X		X		X
DA2	Garantizar el no ingreso de productos transgénicos, debido a la escasez de semillas de calidad. (D2, A2 )	X	X					X

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015.Lima, Perú: Pearson.

## 7.8. Conclusiones

En el presente capítulo se han planteado los objetivos a corto plazo (OCP) que permitirán lograr los objetivos a largo plazo (OLP) planteados al año 2027. Para lograr los objetivos a largo plazo es fundamental y básico cumplir los objetivos a corto plazo, alineado con la visión y valores de la Región. Los objetivos a corto plazo han sido desarrollados con respecto a la situación actual de la Región y de su entorno y es imprescindible la reingeniería de la organización para optimizar y gestionar el uso de recursos disponibles, y lograr obtener el bienestar económico y social de la Región.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

Es importante tener clara la visión establecida, como la comprensión de los objetivos de largo plazo, ejecutar los objetivos de corto plazo, realizar la evaluación y seguimiento de los indicadores.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Según D'Alessio (2015) indicó que la visión, los objetivos a corto plazo se encuentran vinculadas entre sí, junto con los valores, código de ética y políticas. El cumplimiento de los objetivos de corto plazo por cada una de las actividades económicas propuestas en el presente plan, es fundamental para alcanzar los objetivos de largo plazo.

#### 8.1.2. Procesos

Los recursos naturales de la Región Apurímac, es la riqueza que tiene generalmente el Perú, maximizar todos los procesos hacia la eficacia operacional, nos generará mayor rentabilidad, esto es alcanzable mediante el uso de alta tecnología para la producción de la quinua y palta, y penetración en nuevo mercado. Para alcanzar estos objetivos es necesario mejorar el nivel educativo, ofrecer programas de financiamiento de PYME's con sustentos de nuevos proyectos, de esta forma incrementaremos la empleabilidad por cada actividad económica propuesta.

#### 8.1.3. Clientes

La Región Apurímac, tiene en la actualidad una tendencia creciente en la exportación de sus productos agrícolas como la quinua y la palta, como productos tradicionales, al producir e industrializar productos no tradicionales la Región podrá desarrollar nuevos clientes y tener mayor participación de mercado.

#### **8.1.4. Financiera**

La Región Apurímac tiene potenciales recursos como humanos, físicos, pero no tecnológicos, lo cual es imprescindible el desarrollo de programas de financiamiento para los productores mediante asociación y crecimiento de MYPE's, para desarrollar la tecnología y vender los productos con valor agregado.

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

En la Tabla 30, se presenta el Tablero de Control Balanceado, que garantiza el control de la ejecución de los objetivos a corto plazo para alcanzar la visión de futuro deseada.

#### **8.3. Conclusiones**

Mediante el Tablero de Control Balanceado se ha organizado los OCP de acuerdo a su perspectiva, que pueden ser: a) perspectiva financiera, b) perspectiva del cliente, c) perspectiva de procesos internos, y d) perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Del análisis realizado para la Región Apurímac se puede inferir que el mayor número de OCP se encuentran vinculados con la perspectiva financiera y como segunda es la perspectiva de proceso, este resultado tiene coherencia, porque la Región tiene riqueza en recursos naturales y potencial para mejorar e impulsar su factor económico y social de la Región, siendo necesario inversión de capital y reingeniería de procesos internos de la Región Apurímac.

Tabla 33

## Tablero de Control Balanceado

OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
Perspectiva Financiera					
OCP1.1	Del 2017 al 2019 se generará US\$ 15 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante el incremento de tierras de cultivo.	Promover la apertura de nuevos mercados y consumo de palta mediante eventos y ferias internacionales como "Quinua Fusión" en la ciudad de New York.	Sierra Exportadora, Gobierno Regional Apurímac, Ocex, Mincetur, Promperú, Conveagro, Senasa	Número de eventos internacionales anuales con presencia gastronómica, Número de ferias internacionales anuales de productos agrícolas orgánicos	Generación en millones de US\$
OCP1.2	Del 2020 al 2021 se generará US\$ 40 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica a Estados Unidos, Europa y Asia mediante la promoción de la marca regional.	Promover la apertura de nuevos mercados y consumo de quinua mediante eventos y ferias internacionales como "Quinua Fusión" en la ciudad de New York. Promover la apertura de nuevos mercados en Europa mediante el apoyo de asociaciones y ONGs a las comunidades y participación en ferias como Expo Milán	Gobierno Regional Apurímac, Ocex Milán, Promperú, Mincetur, Conveagro, Sierra Exportadora, Promperú	Número de eventos internacionales anuales con presencia gastronómica, Número de ferias internacionales anuales de productos agrícolas orgánicos	Generación en millones de US\$
OCP2.2	Del 2020 al 2021 se generará US\$ 24 millones de dólares americanos en la exportación de la palta a Estados Unidos, Europa y Asia mediante la promoción de la marca regional.	Promover la apertura de nuevos mercados y consumo de palta mediante eventos y ferias internacionales.	Gobierno Regional Apurímac, Ocex Milán, Promperú, Mincetur, Conveagro, Sierra Exportadora, Promperú	Número de eventos internacionales anuales con presencia gastronómica, Número de ferias internacionales anuales de productos agrícolas orgánicos	Generación en millones de US\$
OCP3.1	Del 2017 al 2019 se generará US\$ 78 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante a la mejora de infraestructura y servicios turísticos.	Mejorar la infraestructura turística mediante la inversión pública y privada, Desarrollar proyectos innovadores en infraestructura	Gobierno Regional Apurímac, Asociación de Exportadores de Apurímac, Promperú, Dircetur Apurímac, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur),	Número de proyectos de infraestructura ejecutados en la región, Número de proyectos aprobados por la región, Cantidad de servicios turísticos desarrollados en la región	Generación en millones de US\$
OCP3.3	Del 2022 al 2023 se generará US\$ 105 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante campañas de atractivos turísticos al mercado internacional, destacando el Ecoturismo, diversidad biológica, gastronomía y cultura de la región.	Generar interés mediante campañas informativas y dinámicas del Ecoturismo, Desarrollar la marca Ecoturismo Apurímac para marcar la diferenciación en el mercado	Gobierno Regional Apurímac, Cámara de Comercio Apurímac, Promperú, Dircetur, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Canatur	Número de campañas realizadas para generar el interés en el ecoturismo, Cantidad de turistas que buscan practicar el Ecoturismo	Generación en millones de US\$
OCP3.4	Del 2024 al 2025 se generará US\$ 120 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante campañas de atractivos turísticos al mercado local, destacando el Ecoturismo, diversidad biológica, gastronomía y cultura de la región.	Generar interés mediante campañas informativas y dinámicas del Ecoturismo, Desarrollar la marca Ecoturismo Apurímac para marcar la diferenciación en el mercado	Gobierno Regional Apurímac, Promperú, Dircetur, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Canatur	Número de con protección al medio ambiente que sea el apoyo para gestionar el Ecoturismo	Generación en millones de US\$
OCP3.5	Del 2026 al 2027 se generará US\$ 128.5 millones de dólares americanos en Ecoturismo aplicando mediante las comunidades las actividades comerciales, sostenibles y competitivas.	Capacitar a las comunidades sobre la importancia del Ecoturismo, Capacitar a las comunidades sobre los productos a comercializar	Gobierno Regional Apurímac, Promperú, Dircetur, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Canatur	Número de personas que practican el Ecoturismo localmente	Generación en millones de US\$
OCP4.1	Del 2018 al 2020 se generará 40.1 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 6.7%.	Generar el crecimiento de empleabilidad para las industrias de la quinua, palta y turismo, Atraer a los inversionistas extranjeros para dinamizar la industria de la quinua, palta y turismo, Mejora del nivel educativo y técnico en el empleo agrícola, Campañas de sensibilización y responsabilidad sobre el trabajo formal, Brindar capacitación continua a los agentes turísticos y fomentar el interés de inversión en los servicios turísticos como hoteles, centros de diversión y recreación.	Gobierno Regional de Apurímac, La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Apurímac, (DRTPE), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo ( MTPE), Sunafil	Número de comunidades en la región, Cantidad de pobladores por cada comunidad, Número de proyectos desarrollados en su comunidad, Número de atractivos turísticos cercanos a su comunidad, Número de empleos formales en la producción de quinua, Número de empresas formales en la producción de quinua	Generación en miles de personas
OCP4.2	Del 2021-2024 se generará 66.8 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 10.7%.	Generar el crecimiento de empleabilidad para las industrias de la quinua, palta y turismo, Atraer a los inversionistas extranjeros para dinamizar la industria de la quinua, palta y turismo, Mejora del nivel educativo y técnico en el empleo agrícola, Campañas de sensibilización y responsabilidad sobre el trabajo formal, Brindar capacitación continua a los agentes turísticos y fomentar el interés de inversión en los servicios turísticos como hoteles, centros de diversión y recreación.	Gobierno Regional de Apurímac, La Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Apurímac, (DRTPE), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo ( MTPE), Sunafil	Número de personas que practican el Ecoturismo localmente	Generación en millones de US\$
OCP4.3	Del 2025 al 2027 se generará 109.7 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 14.7%.	Generar el crecimiento de empleabilidad para las industrias de la quinua, palta y turismo, Atraer a los inversionistas extranjeros para dinamizar la industria de la quinua, palta y turismo, Mejora del nivel educativo y técnico en el empleo agrícola, Campañas de sensibilización y responsabilidad sobre el trabajo formal, Brindar capacitación continua a los agentes turísticos y fomentar el interés de inversión en los servicios turísticos como hoteles, centros de diversión y recreación.	Gobierno Regional Apurímac, Promperú, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Canatur	Número de empleos formales en la producción de palta, Número de empresas formales en la producción de palta	Generación en miles de personas
Perspectiva del Cliente					
OCP2.1	Del 2017 al 2019 se generará US\$ 8 millones de dólares americanos en la exportación de la palta mediante el incremento de tierras de cultivo.	Realizar la formalización e inspección de tierras de cultivo	Sierra Exportadora, Gobierno Regional Apurímac, Promperú, Ocex, Mincetur, Conveagro, Comex Perú, Senasa,	Número de tierras de cultivo de palta, Número de provincias con mayor capacidad de tierras de cultivo	Generación en millones de US\$
Perspectiva del Proceso					
OCP1.3	Del 2022 al 2023 se generará US\$ 55 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante la implementación de tecnología de riego tecnificado.	Realizar mediante Senasa las capacitaciones preventivas de inocuidad a las provincias de Abancay Andahuaylas	Ministerio de Agricultura y Riego, Senasa, Gobierno Regional Apurímac, Conveagro	Prevención de riego en el cultivo de quinua orgánica, Cantidad de financiamiento a los productores en implementación de tecnología	Generación en millones de US\$
OCP1.4	Del 2024 al 2025 se generará US\$ 65 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante certificación de las semillas clasificadas por tipo, clase y calidad en centros de certificación de calidad acreditados.	Crear marcas por tipo de quinua orgánica (quinua negra, quinua roja y quinua blanca) con su respectiva certificación	Gobierno Regional Apurímac, Sierra Exportadora, Certificación Global Gap, Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Senasa	Número de semillas registradas en INIA, Número de semillas por tipo de certificación	Generación en millones de US\$
OCP1.5	Del 2026 al 2027 se generará US\$ 78.8 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante la investigación de ciencia y tecnológica que mejorará la forma de producción del producto.	Realizar inversión en ciencia y tecnología para mejorar técnicas y manejo en la producción de quinua orgánica	Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) Gobierno Regional de Apurímac	Número de tecnologías anuales liberadas por producto	Generación en millones de US\$
OCP2.4	Del 2024 al 2025 se generará US\$ 40 millones de dólares americanos en la exportación de palta mediante la implementación de tecnologías de riego tecnificado.	Realizar mediante Senasa las capacitaciones preventivas de inocuidad en la producción	Gobierno Regional, Senasa, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)	Cantidad de inversión en la prevención de riego en el cultivo de palta, Cantidad de financiamiento a los productores en implementación de tecnología	Generación en millones de US\$
OCP2.5	Del 2026 al 2027 se generará US\$ 48.8 millones de dólares americanos en la exportación de la palta mediante la investigación de ciencia y tecnológica que mejorará la forma de producción del producto.	Realizar inversión en ciencia y tecnología para mejorar técnicas y manejo en la producción de palta.	Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) Gobierno Regional de Apurímac	Número de tecnologías anuales liberadas por producto	Generación en millones de US\$
Perspectiva del Aprendizaje Interno					
OCP2.3	Del 2022 al 2023 se generará US\$ 33 millones de dólares americanos en la exportación de palta mediante la generación de clusters en la región.	Promover el desarrollo de clusters para exportación de la palta	Gobierno Regional Apurímac, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Promperú, Agro fórum	Número de clusters desarrollados para la exportación de palta, Número de tierras de cultivo que exportan mediante clusters	Generación en millones de US\$
OCP3.2	Del 2020 al 2021 se generará US\$ 88 millones de dólares americanos por el Ecoturismo mediante capacitación y entrenamientos a operadores turísticos.	Capacitar a los operadores logísticos sobre la práctica del Ecoturismo, Certificar a los operadores logísticos en la atención de los turistas	Gobierno Regional Apurímac, Comité de Competencias Laborales del Sector Turismo (Mincetur), Cenofotur, MEF, Promperú, Dircetur, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Canatur	Número de operadores logísticos certificados en la región, Número de alianzas con operadores logísticos certificados	Generación en millones de US\$

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson

## Capítulo IX: Competitividad de la Región Apurímac

### 9.1. Análisis Competitivo de la Región Apurímac

En el Capítulo V, intereses de la Región Apurímac, como dominio económico se identificó tres principales actividades económicas a) quinua, b) palta, y c) turismo. Existen diferentes modelos para el análisis de competitividad, el presente plan, se basa en el Diamante de Competitividad de Porter (1998), a continuación, se presenta el análisis.

**Condiciones de los factores.** Como condiciones de los factores condiremos los factores clave de éxito que muestran las capacidades distintivas de la Región Apurímac, como recursos, infraestructura, y bienes o servicios necesarios para competir en la producción de la quinua y la palta, y el ecoturismo, para la Región Apurímac se identificó las siguientes condiciones de factores: a) infraestructura vial y aérea adecuada para el Ecoturismo, b) condiciones climáticas favorables para la agricultura y Ecoturismo, c) ubicación geográfica estratégica para el desarrollo del Ecoturismo, d) reducidos costos de producción en quinua y palta, e) alianzas estratégicas de comercio con las regiones, f) existencia de clústeres, g) uso de tecnologías e innovación para el sector agrícola.

**Sectores relacionados y de apoyo.** La Región Apurímac, de acuerdo a lo revisado en los capítulos anteriores, cuenta con una riqueza en recursos naturales, como también tiene otros sectores o actividades económicas ejemplo la minería, que por tratarse de un commodity no fue analizado en el presente plan, la minería es un sector muy dinámica y fuerte que permite tenerlo como un sector relacionado y de apoyo junto con la agricultura y el turismo, permite la minería apalancar a la Región financieramente con el ingreso del canon minero para la Región.

**Condiciones de la demanda.** La región Apurímac, tiene una demanda creciente en la agro-exportación, especialmente en la quinua y la palta, productos analizados en el presente

plan, y con potencial para una penetración en nuevos mercados a nivel global, interesante para los inversionistas.

**Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** La Región Apurímac se encuentra dentro de los tres primeros mejores productores de quinua a nivel mundial, compitiendo con la Región de Puno en este producto; en cuanto a la palta el Perú se encuentra dentro de los cuatro mejores productores a nivel mundial, teniendo a nivel nacional a Trujillo como un importante competidor nacional.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Apurímac**

La Región Apurímac, presenta ventajas competitivas según se identifica con el diamante de la competitividad de Porter enfocado a la Región, para este fin se analizará basado en las fortalezas que permita crear ventajas competitivas analizando: a) Condiciones de los factores, b) Sectores relacionados y de apoyo, c) Condiciones de la demanda, y d) Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas.

## **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Apurímac**

Los Clusters como modelo económico relacionado a la asociatividad, donde se relacionan empresas para trabajar en conjunto, unión de talentos, conocimientos para resolver problemas comunes con eficiencia colectiva, son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interrelacionadas que actúan en una determinada actividad productiva, también se utilizan los clústeres como herramientas para políticas de desarrollo económico Regional.

**Clúster Agricultura.** El sector agricultura es uno de los más importantes sectores que dispone la Región, por sus aportaciones hacia PBI a nivel nacional, por ello es importante aprovechar los potenciales que generaría la creación del clúster agricultura, fijando los siguientes objetivos comunes: a) Mejoramiento de eficacia operativa en la producción de quinua y palta, b) promoción y marketing como marca Apurímac en sus productos de importación, c) Desarrollar el capital humano.

**Clúster Turismo.** La Región Apurímac, percibe turistas nacionales, en mayor proporción que los turistas extranjeros, crear un clúster de este sector para la Región Apurímac, es aprovechar la oportunidad del crecimiento del turismo tomando nuestras fortalezas de recursos naturales, atractivos turísticos y biodiversidad que dispone la Región Apurímac, para obtener beneficio económico y social, sin afectar al medio ambiente, los integrantes del clúster de Turismo, deben cumplir con objetivos comunes como prioridad el desarrollo del capital humano, desarrollo del ecoturismo, protección del medio ambiente, fomentar las actividades culturales, compartir un mismo objetivo de bienestar económico y social entre los integrantes del clúster de turismo.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Mediante la creación de los clústeres de agricultura para la producción de quinua y palta, y el clúster de turismo, se asociarán empresas relacionadas, donde intervienen: a) el Gobierno Central, b) El Gobierno Regional, c) instituciones de formación técnicas y universitarias, d) centros de investigación y desarrollo, e) Cámara de Comercio, el rol de estas empresas, es compartir y desarrollar en base a la experiencia de cada integrante, formando empresas competitivas, para conseguir el bienestar económico y social.

#### **9.5. Conclusiones**

Según el análisis de competitividad de la Región Apurímac, es importante generar sinergias entre empresas relacionadas con la agricultura y el turismo, tanto a nivel local, nacional e internacional, para aprovechar de las fortalezas y sus factores claves de éxitos identificados en el presente plan estratégico para la Región Apurímac, con el objetivo de maximizar el beneficio económico y social para la población..

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El Plan estratégico integral desarrollado para la región de Apurímac nos permite identificar desde diferentes perspectivas la visión, misión, objetivos a largo plazo y las estrategias que deberían efectuarse para lograr los objetivos planteado al 2027, cuya finalidad concreta es buscar el mayor beneficio para la comunidad , con mejores expectativas sociales, desarrollo eficaz de los sectores económicos y como resultado de ello, una alta competitividad en el mercado, sostenimiento creciente del PBI e incremento de inversiones locales y extranjeras.

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 31 se muestra el Plan Estratégico Integral de la Región Apurímac al 2027.

### 10.2. Conclusiones Finales

1. Generar mediante la disponibilidad de los recursos hídricos, valor nutritivo y así poder atender la demanda de la palta.
2. Explotar el menor costo de producción que tenemos de quinua y palta, podremos ingresar con mayor competitividad de precio al mercado
3. Atraer con el menor costo de producción en la quinua y palta la generación de clústeres.
4. Generar mediante los atractivos potenciales geográficos la demanda extranjera del ecoturismo.
5. Generar mediante la visita a los atractivos potenciales geográficos el ingreso promedio de consumo por cada turista.
6. Certificar semillas de calidad, mejorando el riego tecnificado de las tierras de producción, para incrementar la atención a la demanda de palta.

7. Ejecutar investigaciones y desarrollos innovadores, que permitan facilitar el ingreso de la quinua y palta al mercado.
8. Garantizar el no ingreso de productos transgénicos, debido a la escasez de semillas de calidad.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. Implementar el presente plan estratégico en el Gobierno Regional de Apurímac con la participación indispensable y activa de los actores regionales del sector privado, sector público y académico como es el Gobierno Regional, Municipalidad, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio del Ambiente, Ministerio del Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Transporte y comunicaciones, Universidades, Empresas privadas e Instituciones privadas y públicas como Promperú, Dircertur, Concytec, entre otros.
2. Crear en toda la organización una actitud responsable y participativa de ejecutar la visión y objetivos claros, en los diversos proyectos a desarrollar en la comunidad.
3. Continuar promoviendo mediante acciones de colaboración la comunicación cercana y directa con sus pobladores, que finalmente será una herramienta de apoyo en la integración de las comunidades y el Gobierno Regional.
4. Incrementar mediante campañas la protección a la biodiversidad de los recursos naturales, recursos hídricos y recursos biológicos.
5. Incrementar el cuidado de los recursos biológicos y culturales en las comunidades, turistas locales y turistas extranjeros.
6. Invertir en estudios de ciencia e investigación y desarrollo, para facilitar y apoyar en desarrollo de los cultivos agrícolas.

7. Implementar leyes que regulen y faciliten el desarrollo de la exportación agroindustrial de la Región Apurímac.
8. Implementar leyes de protección y regulación a la gestión financiera por ingresos del sector Minero y Agroindustrial, de tal manera que sus inversiones a ejecutar en la región sean adecuadamente proyectadas y canalizadas.



Tabla 34

Plan Estratégico Integral

Misión Contribuir y promover el desarrollo sostenible e integral en la Región Apurímac mediante un trabajo en equipo participativo e incluyente en la gestión del Gobierno Regional y Central para sus habitantes; generando asimismo la atracción de inversión a la región, de tal manera que podamos explotar las diferentes actividades económicas.	Visión La Región Apurímac al 2027 será considerada como la región que haya logrado escalar dos posiciones en el ranking de pobreza. Además, estará siendo considerada dentro de las cinco regiones que generen mayor empleabilidad en el Perú y estará dentro de las 10 regiones que más aportan al PBI.					Valores Respeto, acatar las órdenes y reglamentos impuestos por la autoridad, sin transgredir sus derechos. Compromiso, buscar la participación proactiva y colaborativa de los habitantes y grupos de interés que son un apoyo al desarrollo sostenible de la región. Este compromiso debe estar alineado a la visión y misión de la Región. Honestidad, ser consecuente con la promesa que se otorga, y no faltando a la verdad, mintiendo a la población sobre la no realización de lo ofrecido. Probidad, tener una actitud de honradez e integridad en sus laborales, no colaborando con la corrupción. Competitividad, tener la capacidad de generar mayor oportunidad de negocios para generar crecimiento económico en las actividades económicas primarias y secundarias. Trabajo en Equipo, colindar con la visión, misión de la Región, para lograr los objetivos. Solidaridad, apoyar incondicionalmente las instrucciones dadas por la Región, con el fin de generar recursos productivos para sus habitantes. Pro actividad, ser activo en la generación de nuevas oportunidades con valor agregado al desarrollo y crecimiento de sus actividades económicas. Liderazgo, influir en los habitantes de la Región para lograr una cohesión de ideas que llevarán a un bienestar común de los distritos. Responsabilidad Social, contribuir con la Región, buscando la transformación y la sostenibilidad de la comunidad, mediante la educación, innovación y la gestión organizacional responsable. Responsabilidad Ambiental, cuidar del bienestar ambiental y de salud de la población. Gestión de Talento, tener la capacidad de gestionar e identificar a los habitantes que no tienen oportunidad educativa, insertándolos dentro de la economía activa por medio de una preparación técnica - profesional y que luego se convertirá en empleabilidad y mejora en la Región.
	Intereses Organizacionales 1 Desarrollar la industria de la quinua. 2 Desarrollar la industria de la palta. 3 Desarrollar el mercado de Ecoturismo. 4 Generar mayor empleabilidad.	OLP1 El 2027 la región Apurímac generará \$ 78.8 millones de dólares americanos en la industria de la quinua que representaría el 4.7% del PBI regional. El 2017 generó \$ 5.3 millones de dólares americanos que representó el 0.3% del PBI regional.	OLP2 El 2027 la Región Apurímac generará \$ 48.8 millones de dólares americanos en la industria de la palta que representaría el 2.9% del PBI regional. El 2017 generó \$ 3.3 millones de dólares americanos que representó el 0.2% del PBI regional.	OLP3 El 2027 la Región Apurímac generará \$ 128.5 millones de dólares americanos en la industria del turismo que representaría el 7.6% del PBI regional. El 2017 generó \$ 64.3 millones de dólares americanos que representó el 3.8% del PBI regional.	OLP4 El 2027 la Región Apurímac generará 109.7 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo. El 2017 se generó 30.8 mil empleos.	Principios Cardinales 1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos
	Estrategias					Políticas
	FO1 Generar mediante la disponibilidad de los recursos hídricos, valor nutritivo y así poder atender la demanda de la palta. (F1, F5, O1)		x		x	Fomentar el desarrollo de innovación y tecnología, en el sector agrícola
	FO2 Explotar el menor costo de producción que tenemos de quinua y palta, podremos ingresar con mayor competitividad de precio al mercado. (F4, O2)	x	x		x	Facilitar financiamiento a los productores y MYPE's
	FO3 Atraer con el menor costo de producción en la quinua y palta la generación de clusters.(F4, O3)	x			x	Aplicar programas de desarrollo de obras por impuestos
	FO4 Generar mediante los atractivos potenciales geográficos la demanda extranjera del ecoturismo. (F3, O4)			x	x	Vender la Región Apurímac al mercado exterior como marca
	FO5 Generar mediante la visita a los atractivos potenciales geográficos el ingreso promedio de consumo por cada turista. (F3, O5)			x	x	Fomentar y facilitar acceso al empleo
	DO2 Certificar semillas de calidad, mejorando el riego tecnificado de las tierras de producción, para incrementar la atención a la demanda de palta. (D2, D4, O1)		x		x	Fomentar y desarrollar el ecoturismo al mercado exterior
	DO3 Ejecutar investigaciones y desarrollos innovadores, que permitan facilitar el ingreso de la quinua y palta al mercado. (D3,O2)	x	x		x	Ser observadores y protectores del medio ambiente y ecosistema
DA2 Garantizar el no ingreso de productos trasgénicos, debido a la escasez de semillas de calidad. (D2, A2)	x	x		x		
Tablero de Control					Tablero de Control	
1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	OCP1.1 Del 2017 al 2019 se generará US\$ 15 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante el incremento de tierras de cultivo.	OCP2.1 Del 2017 al 2019 se generará US\$ 8 millones de dólares americanos en la exportación de la palta mediante el incremento de tierras de cultivo.	OCP3.1 Del 2017 al 2019 se generará US\$ 78 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante a la mejora de infraestructura y servicios turísticos.	OCP4.1 Del 2018 al 2020 se generará 40.1 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 6.7%.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	
	OCP1.2 Del 2020 al 2021 se generará US\$ 40 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica a Estados Unidos, Europa y Asia mediante la promoción de la marca regional.	OCP2.2 Del 2020 al 2021 se generará US\$ 24 millones de dólares americanos en la exportación de la palta a Estados Unidos, Europa y Asia mediante la promoción de la marca regional.	OCP3.2 Del 2020 al 2021 se generará US\$ 88 millones de dólares americanos por el Ecoturismo mediante capacitación y entrenamientos a operadores turísticos.	OCP4.2 Del 2021-2024 se generará 66.8 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 10.7%.		
	OCP1.3 Del 2022 al 2023 se generará US\$ 55 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante la implementación de tecnología de riego tecnificado.	OCP2.3 Del 2022 al 2023 se generará US\$ 33 millones de dólares americanos en la exportación de palta mediante la generación de clusters en la región.	OCP3.3 Del 2022 al 2023 se generará US\$ 105 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante campañas de atractivos turísticos al mercado internacional, destacando el Ecoturismo, diversidad biológica, gastronomía y cultura de la región.	OCP4.3 Del 2025 al 2027 se generará 109.7 mil empleos, mediante las industrias de la quinua, la palta y el turismo, con un crecimiento promedio anual del 14.7%.		
	OCP1.4 Del 2024 al 2025 se generará US\$ 65 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante certificación de las semillas clasificadas por tipo, clase y calidad en centros de certificación de calidad acreditados.	OCP2.4 Del 2024 al 2025 se generará US\$ 40 millones de dólares americanos en la exportación de palta mediante la implementación de tecnologías de riego tecnificado.	OCP3.4 Del 2024 al 2025 se generará US\$ 120 millones de dólares americanos en Ecoturismo mediante campañas de atractivos turísticos al mercado local, destacando el Ecoturismo, diversidad biológica, gastronomía y cultura de la región.			
	OCP1.5 Del 2026 al 2027 se generará US\$ 78.8 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica mediante la investigación de ciencia y tecnológica que mejorará la forma de producción del producto.	OCP2.5 Del 2026 al 2027 se generará US\$ 48.8 millones de dólares americanos en la exportación de la palta mediante la investigación de ciencia y tecnológica que mejorará la forma de producción del producto.	OCP3.5 Del 2026 al 2027 se generará US\$ 128.5 millones de dólares americanos en Ecoturismo aplicando mediante las comunidades la actividad comerciales, sostenibles y competitivas.			
RECURSOS						
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
PLANES OPERACIONALES						

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015.Lima, Perú: Pearson.

#### 10.4. Futuro de la Región Apurímac

En cumplimiento del presente Plan Estratégico la Región Apurímac ha logrado posicionarse como una de las cinco primeras regiones que generan mayor empleabilidad en el Perú, de acuerdo al ranking de competitividad del empleo, generando beneficios a la canasta familiar, inclusión financiera e inclusión del capital humano en el PEA; siendo el sector agrícola, sector turismo y el sector minero las principales actividades económicas. Asimismo, en el futuro la Región Apurímac es considerado como una de las 10 regiones que aportan mayor PBI en el País, para ello se logró mejorar la competitividad del sector exportador, facilitando el comercio exterior y la cadena de logística internacional, con el apoyo de los tratado de libre comercio con Europa, Asia y EEUU, así como el desarrollo en la infraestructura vial, la conectividad intrarregional y la formación de una cultura exportadora en la población en las diversas actividades económicas como es el sector agrícola, sector turismo y sector minero. Finalmente, en el futuro de la Región Apurímac se logró reducir dos posiciones en el ranking de la pobreza, debido a una gestión eficiente en el uso de los recursos económicos y el trabajo eficaz y auditor de los *stakeholders* como es el Gobierno Regional, la población, universidades, empresas privadas, instituciones públicas, organismos internacionales y el gobierno central.

## Referencias

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION). (24 de mayo de 2018).

*Ubicación Geográfica*. Obtenido de

<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1#>

(Agencia Peruana de Noticias Andina (ANDINA). (04 de 03 de 2018). *Perú exportó palta*

*por US\$ 580 millones en 2017 y es segundo proveedor mundial*. Obtenido de

<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-exporto-palta-580-millones-2017-y-es-segundo-proveedor-mundial-702008.aspx>

Agencia de Promoción de Inversión Privada (ProInversión). (2017). *Acuerdos Comerciales*

*Vigentes*. Obtenido de

[http://www.proinversion.gob.pe/apec/es/paginas/mapa\\_mundo.html](http://www.proinversion.gob.pe/apec/es/paginas/mapa_mundo.html)

Agencia Peruana de Noticias Andina (ANDINA). (08 de febrero de 2018). *Productores de*

*Andahuaylas exportan por primera vez quinua y chía a Italia*. Obtenido de

<https://andina.pe/Agencia/noticia-productores-andahuaylas-exportan-primera-vez-quinua-y-chia-a-italia-698687.aspx>

Agraria. (05 de 07 de 2018). *Caída estrepitosa del precio de la palta en el mercado europeo*.

Obtenido de <http://agraria.pe/noticias/caida-estrepitosa-del-precio-de-la-palta-en-el-mercado-europ-16968>

Agrodata Perú. (04 de 07 de 2018). *Aguacate Paltas Perú Exportación 2018 Junio*. Obtenido

de <https://www.agrodataperu.com/category/exportaciones/aguacate-paltas-exportacion>

Agrodata Perú. (19 de 09 de 2018). *Quinua Perú Exportación Enero 2018*. Obtenido de

<https://www.agrodataperu.com/2018/02/quinua-peru-exportacion-enero-2018.html>

- Andina. (05 de 08 de 2008). *Sierra Exportadora afirma que cultivos transgénicos podrían contaminar cultivos orgánicos*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=187967>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Mundial (BM). (04 de 06 de 2017). *El crecimiento mundial se fortalecerá hasta ubicarse en el 2,7 % y mejoran las perspectivas*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/06/06/global-growth-set-to-strengthen-to-2-7-percent-as-outlook-brightens>
- Banco Mundial (BM). (2018). *Perspectivas económicas mundiales - Pronósticos*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/peru?view=chart>
- Banco Mundial (BM). (09 de 01 de 2018). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/brief/global-economic-prospects-latin-america-and-the-caribbean>
- Cámara de Comercio de Lima (CCL). (27 de 09 de 2017). *Apurímac y Cusco son las regiones que más crecieron por la expansión minera*. Obtenido de <https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/apurimac-y-cusco-son-las-regiones-que-mas-crecieron-por-la-expansion-minera/906>
- Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2018). *Informe Económico*. Obtenido de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion808/edicion\\_808.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion808/edicion_808.pdf)

Camara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios. (2017). *Informe Económico Semana*. Obtenido de [http://www.perucam.com/perucam\\_new/informe-semanal\\_2.html](http://www.perucam.com/perucam_new/informe-semanal_2.html)

Centro de Desarrollo Industrial (CDI). (26 de 09 de 2017). *Informe Global de Competitividad 2017-2018*. Obtenido de <http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/index.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2021). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2017). *Perú: Población según sexo 2017*. Obtenido de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)

Datosmacro. (2017). *Población*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/demografia/poblacion>

Datosmacro. (2018). *Perú: Economía y demografía*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/paises/peru>

EL COMERCIO. (27 de 10 de 2016). *¿La nueva capital minera?: Apurímac enfrenta un enorme reto*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/peru/apurimac/nueva-capital-minera-apurimac-enfrenta-enorme-reto-275476>

El Comercio. (19 de 12 de 2016). *IPE: Apurímac y Arequipa fueron las regiones que más crecieron*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ipe-apurimac-arequipa-regiones-crecieron-230500>

El Comercio. (2018). *Agentes económicos reducen sus estimados del PBI para el 2018*.

Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/agentes-economicos-reducen-estimados-pbi-2018-noticia-488933>

Embajada del Perú Suiza y Liechtenstein. (2018). *Ubicación, Geografía y Clima*. Obtenido de <https://www.embaperu.ch/sobre-el-peru/informacion/peru-ubicacion-geografia-y-clima/>

Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas (TRADEMAP).

(2017). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2017 :Producto: 080440 Aguacates "paltas", frescos o secos*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||080440||6|1|1|2|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||080440||6|1|1|2|1|1|2|1|1)

Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas (TRADEMAP).

(2017). *Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2017: Producto : 100850 Quinoa "Chenopodium quinoa"*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3|||100850||6|1|1|1|1|2|1|](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3|||100850||6|1|1|1|1|2|1|)

Fernando D'Alessio. (2016). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Lima: ISBN.

Gestión. (26 de 02 de 2018). *MEM actualizará cartera de proyectos mineros en PDAC 2018:*

*¿A cuánto?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mem-actualizara-cartera-proyectos-mineros-pdac-2018-228109>

Gobierno Regional de Apurímac (GRA). (2013). *Resolución Gerencia General Regional*.

Obtenido de [http://www.regionapurimac.gob.pe/2013/transparencia/wp-content/uploads/2016/06/RESOLUCION-GERENCIAL-GENERAL-REGIONAL-Nr-186-2016-GR-APURIMAC.GG\\_..pdf](http://www.regionapurimac.gob.pe/2013/transparencia/wp-content/uploads/2016/06/RESOLUCION-GERENCIAL-GENERAL-REGIONAL-Nr-186-2016-GR-APURIMAC.GG_..pdf)

Gobierno Regional de Apurímac (GRA). (2015). *Agenda de investigación -AIR de la Región*

*Apurímac*. Obtenido de <http://www.paccperu.org.pe/publicaciones/pdf/149.pdf>

Gobierno Regional de Apurímac. (2016). *Documento Prospectivo Apurímac 2030*. Obtenido de

[https://regionapurimac.gob.pe/appsgrapurimac/pdrcapurimac/presentacion/pdf/Prospectiva\\_Apurimac.pdf](https://regionapurimac.gob.pe/appsgrapurimac/pdrcapurimac/presentacion/pdf/Prospectiva_Apurimac.pdf)

Instituto Peruano de Economía (IPE). (05 de 2018). *Logros y retos del desarrollo económico y social de Apurímac*. Obtenido de [http://www.ipe.org.pe/portal/wp-](http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/05/Logros-y-Retos-del-Desarrollo-Econ%C3%B3mico-Regional-de-Apur%C3%ADmac-Diego-Macera.pdf)

[content/uploads/2018/05/Logros-y-Retos-del-Desarrollo-Econ%C3%B3mico-Regional-de-Apur%C3%ADmac-Diego-Macera.pdf](http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/05/Logros-y-Retos-del-Desarrollo-Econ%C3%B3mico-Regional-de-Apur%C3%ADmac-Diego-Macera.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). Obtenido de

[https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informe\\_tecnico\\_pobreza\\_monetaria\\_2007-2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_tecnico_pobreza_monetaria_2007-2017.pdf)

Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET). (01 de 2018). *El Potencial*

*Económico de los Recursos Minerales y la Protección Ambiental en la Alta Cordillera del Perú*. Obtenido de

[http://www.ingemmet.gob.pe/documents/73138/860747/CABECERAS\\_CUENCAS\\_INGEMMET\\_11\\_enero.pdf](http://www.ingemmet.gob.pe/documents/73138/860747/CABECERAS_CUENCAS_INGEMMET_11_enero.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Apurímac: Indicadores Potenciales*. Obtenido de

[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NPT04VWBzmsJ:https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1455/cuadros/dpto03.xls+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NPT04VWBzmsJ:https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1455/cuadros/dpto03.xls+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). *Características de la Población Económicamente Activa Ocupada*. Obtenido de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1105/cap02.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/cap02.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). *Producto Bruto Interno por Departamento : Características de la Economía*. Obtenido de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/cap01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/cap01.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *PBI de los Departamentos, según actividades económicas*. Obtenido de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Población que accede a internet*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-](https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/)

[tematico/population-access-to-internet/](https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Pobreza Monetaria : Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016*. Obtenido de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1425/cap03.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/cap03.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Producción y Empleo Informal en el Perú, Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2016*. Obtenido de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1471/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1471/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Apurímac : Compendio Estadístico 2017*. Obtenido de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1489/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1489/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI). (2017). *Evolución de la Pobreza Monetaria - Informe Técnico (2007-2017)*. Obtenido de

[https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informe\\_tecnico\\_pobreza\\_monetaria\\_2007-2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_tecnico_pobreza_monetaria_2007-2017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Localización por Región Natural de la Población en Pobreza Extrema (Distribución Territorial)*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/pobreza2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Perú en Cifras 2018*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Población Estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>

Instituto Peruano de Economía (IPE). (2017). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>

Instituto Peruano de Economía (IPE). (05 de 2018). *Logros y Retos del Desarrollo Económico y Social de Apurímac*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/05/Logros-y-Retos-del-Desarrollo-Econ%C3%B3mico-Regional-de-Apur%C3%ADmac-Diego-Macera.pdf>

Ipinza, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson Educación de Perú S.A.

La República. (7 de 03 de 2017). *El turismo en las áreas protegidas generó S/ 2.340 millones durante el 2017*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1207686-el-turismo-en-las-areas-protegidas-genero-s-2340-millones-durante-el-2017>

La República. (2 de 02 de 2018). *MTC priorizará el puente Kutuctay en Apurímac*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1178855-mtc-priorizara-el-puente-kutuctay-en-apurimac>

La República. (25 de 03 de 2018). *Turismo en Perú generó ingresos por más de US\$ 8 mil millones*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1216700-turismo-en-peru-genero-ingresos-por-mas-de-us-8-mil-millones>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (27 de 10 de 2016). *Actividad agropecuaria en Apurímac será fortalecida con 11 proyectos de infraestructura hídrica*. Obtenido de <http://minagri.gob.pe/porta1/noticias-antiores/notas-2016/17480-actividad-agropecuaria-en-apurimac-sera-fortalecida-con-11-proyectos-de-infraestructura-hidrica>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2016). *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2016. (34, 106, 114)*. Obtenido de [http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario-agricola-ganadera2016\\_210917\\_0.pdf](http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario-agricola-ganadera2016_210917_0.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego (MINCETUR). (03 de 2017). *La Quinoa:: Producción y Comercio Exterior*. Obtenido de [file:///C:/Users/TERESA/Downloads/quinoa-comercio-produccion-2017\\_final.pdf](file:///C:/Users/TERESA/Downloads/quinoa-comercio-produccion-2017_final.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Logística y Comercio:: Mensajes Claves - Asesoría Técnica*. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Analisis\\_Costos\\_Logisticos\\_5cadenas.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Costos_Logisticos_5cadenas.pdf)

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (18 de 11 de 2017). *Programas sociales se fortalecerán en el 2018 para que más peruanos salgan de la pobreza*. Obtenido de <http://www.midis.gob.pe/index.php/es/centro-de-informacion/2640-midis-programas-sociales-se-fortaleceran-en-el-2018-para-que-mas-peruanos-salgan-de-la-pobreza>

Ministerio de Economía y Finanzas - Consejo Nacional de la Competitividad (MEFE). (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018 - Rumbo al Bicentenario*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/14656DEE0119877205257D50005F96BA/\\$FILE/Agenda\\_Comp\\_2014-2018\\_rumbo\\_bicentenario.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/14656DEE0119877205257D50005F96BA/$FILE/Agenda_Comp_2014-2018_rumbo_bicentenario.pdf)

Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (26 de 02 de 2018). *MEM: Perú hará importantes anuncios para atraer inversión en Convención Minera Mundial PDAC 2018 en Canadá*. Obtenido de [http://www.minem.gob.pe/\\_detallenoticia.php?idSector=1&idTitular=8303](http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=1&idTitular=8303)

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). (2018). *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*. Obtenido de [https://www.mimp.gob.pe/ogd/pdf/2014-ley-organica-de-gobiernos-regionales\\_27867.pdf](https://www.mimp.gob.pe/ogd/pdf/2014-ley-organica-de-gobiernos-regionales_27867.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE). (2017). *Dirección general de soberanía, límites y asuntos antárticos*. Obtenido de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/soberania.aspx>

Ministerio del Ambiente (MINAM). (21 de 03 de 2018). *Inauguran planta solar más grande del país como parte de la respuesta peruana al cambio climático*. Obtenido de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/inauguran-planta-solar-mas-grande-del-pais-como-parte-de-la-respuesta-peruana-al-cambio-climatico/>

Noticias Ser (SER). (04 de 06 de 2017). *Corrupción en Apurímac: Problema y desafío*. Obtenido de <http://www.noticiasser.pe/opinion/corrupcion-en-apurimac-problema-y-desafio>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO). (2013). *Lanzamiento del Año Internacional de la Quinoa*. Obtenido de [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/aiq2013/doc/Article\\_NYlaunch-Sp.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/aiq2013/doc/Article_NYlaunch-Sp.pdf)
- Perú 21. (2017). *Regiones más pobres del país son las que menos invierten*. Obtenido de <https://peru21.pe/peru/regiones-pobre380317s-pais-son-invierten->
- PERÚ21. (04 de 07 de 2017). *El 89.9% de las carreteras no están pavimentadas a nivel departamental*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/89-9-carreteras-pavimentadas-nivel-departamental-85563>
- Promamazonia. (29 de 07 de 2018). *Marco Jurídico de la actividad agraria y agroindustrial Promamazonia*. Obtenido de [www.promamazonia.org.pe/wfr\\_Descarga2.aspx?path...nombre.../cV82SeOs/...](http://www.promamazonia.org.pe/wfr_Descarga2.aspx?path...nombre.../cV82SeOs/...)
- RPP Noticias. (03 de 12 de 2016). *Andahuaylas y Chincheros afectadas por sequía en cultivos agrícolas*. Obtenido de <http://rpp.pe/peru/apurimac/andahuaylas-y-chincheros-afectadas-por-sequia-en-cultivos-agricolas-noticia-1014173>
- Semana Económica. (12 de 03 de 2018). *BCP: El Perú crecería entre el 2% y 2.5% en el 2018 en un escenario pesimista*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/271308-bcp-el-peru-creceria-entre-2-y-2-5-en-el-2018-en-un-escenario-pesimista/>
- Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA). (01 de 09 de 2017). *Naciones Unidas declaró el 27 de setiembre como Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo*. Obtenido de <http://sinia.minam.gob.pe/novedades/naciones-unidas-declaro-27-setiembre-ano-internacional-turismo>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). (12 de 09 de 2018). *Reporte Canon Minero 2017*. Obtenido de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/4678-reporte-canon-minero2017.html>

Telesur. (30 de 07 de 2018). *Caída de precios de la quinua afecta a agricultores bolivianos.*

Obtenido de <https://www.telesurtv.net/news/Caida-de-precios-de-la-quinua-afecta-a-agricultores-bolivianos-20151109-0054.html>



## Apéndice A: Redacción de Entrevista a Jorge Cabellos Pozo

### Datos del Entrevistado

Entrevistado	Ing. Jorge Ceballos Pozo
Institución	Gobierno Regional de Apurímac
Cargo	Gerente General Regional
Profesión	Administrador
Área	Gerencia General Regional
Fecha	18 de Julio del 2018
Apéndice Consentimiento Informado :	Aprobado

### Entrevista:

- 1. Desde su gestión política, administrativa. ¿Cuál considera que sería la clave del éxito para generar progreso en la Región Apurímac?**

**Jorge Ceballos.** Considero que el factor clave de éxito para generar progreso en nuestra Región Apurímac es trabajar articuladamente todas las instituciones que componen las diferentes cadenas de producción y sectores.

- 2. ¿Cuál considera usted, que es el valor agregado que brinda el sector minero a la Región Apurímac?**

**Jorge Ceballos.** La minería es un *commoditie* muy importante de ingresos a nuestra Región; los cuales, mediante el aporte de sus regalías, nos permiten ejecutar diversos proyectos en beneficio de las comunidades. Teniendo un fideicomiso del 10% de regalías y 10% del canon minero.

**3. ¿El Gobierno Regional cuenta con presupuesto para dar soporte a las investigaciones agrícolas en la Región Apurímac?**

**Jorge Ceballos**. No cuentan con un presupuesto por ahora, es por ello buscamos acuerdos con instituciones internacionales que nos apoyen en las investigaciones agrícolas, de tal manera que podamos ser competitivos en el mercado.

**4. En su actual gestión, ¿Nos podría comentar que proyectos están aprobados para desarrollarse a la actualidad?**

**Jorge Ceballos**. A la actualidad se está desarrollando el sector salud el hospital de la provincia de Andahuaylas que tuvo una inversión aproximada de 180'000 millones de soles, así mismo en el sector educativo se ha construido escuelas en zonas rurales que lamentablemente en los últimos años debido a la alta migración de los jóvenes a Abancay se ha dejado de usar en su máxima capacidad.

**5. De acuerdo a su experiencia ¿Cuál considera que serían los factores claves del éxito para generar progreso en la Región Apurímac?**

**Jorge Ceballos**. Considero que el factor clave de éxito para generar progreso en nuestra Región Apurímac se diversifica en varios aspectos muy importantes como es: la gestión educativa, donde se requiere mejorar la educación y capacitación especializada a los pobladores, la zonificación por especialidad de productos, mejoramiento de la infraestructura como es el proyecto del corredor económico, el cual es un apoyo para la cadena productiva exportadora y la inversión en salud y tecnología para el sector agrícola.

## Apéndice B: Redacción de Entrevista a Alex Gómez

### Datos del Entrevistado

<b>Entrevistado</b>	Eco. Alex Gómez
<b>Institución</b>	Gobierno Regional de Apurímac
<b>Cargo</b>	Profesional 4
<b>Profesión</b>	Economista
<b>Área</b>	Sub Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
<b>Fecha</b>	18 de Julio del 2018
<b>Apéndice Consentimiento Informado :</b>	Aprobado

### Entrevista:

**1. ¿Cuál es el orden de prioridad que se da en la gestión de planificación y ejecución de proyectos en la Región Apurímac?**

**Eco. Alex Gómez.** Dentro de nuestra gestión, nosotros presentamos la programación multisectorial en brechas a la prioridad de las necesidades, que luego serán aprobadas para su póstuma ejecución por la Dirección Regional. Siendo la prioridad la salud, educación, transporte, riego y agricultura. No necesariamente en ese orden se ejecutan los proyectos, ya que depende de la necesidad de urgencia.

**2. ¿Actualmente dentro de los sectores de salud y educación existen proyectos a ejecutar?**

**Eco. Alex Gómez.** El proyecto que ya ha sido aprobado y que está ejecutándose es el Hospital de Andahuaylas.

**3. Me podría comentar ¿Cómo se desarrolla la gestión de otorgamiento de presupuesto al Gobierno Regional?**

**Eco. Alex Gómez.** Claro que sí, próximamente nosotros presentaremos como Gobierno Regional el presupuesto requerido al Ejecutivo, para que a su vez sea aprobado por el congreso dentro de los próximos 90 días.

**4. Desde su gestión ¿Cuál considera que serían los factores claves del éxito para generar progreso en la Región Apurímac?**

**Eco. Alex Gómez.** Considero que los factores claves del éxito para la Región Apurímac debe ser lograr un liderazgo concertado, con claras estrategias alineadas a la gobernabilidad y con la creación de equipos multidisciplinarios,



## Apéndice C: Redacción de Entrevista a Jimmy Aroni Huamán

### Datos del Entrevistado

<b>Entrevistado</b>	Ing. Jimmy Aroni Huamán
<b>Institución</b>	Gobierno Regional de Apurímac
<b>Cargo</b>	Director Dicertur
<b>Profesión</b>	Ing. Agrónomo
<b>Área</b>	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Apurímac
<b>Fecha</b>	18 de Julio del 2018
<b>Apéndice Consentimiento Informado :</b>	Aprobado

### Entrevista:

#### 1. ¿Cuáles son las expectativas de Dicertur en el crecimiento de la Región Apurímac?

**Ing. Jimmy Aroni.** Consideramos que la región Apurímac es una región con muchos potenciales, sobre todo en la agroindustria y la explotación de sus granos andinos.

#### 2. ¿Siendo el comercio exterior un pilar muy importante para el desarrollo de la Región Apurímac, Nos podría comentar ¿Cuáles son las expectativas de los empresarios con respecto a la comercialización de exportación de los productos de quinua y palta?

**Ing. Jimmy Aroni.** Son muy alentadores ya que nuestra región exporta productos de calidad y de granos orgánicos que tienen gran acogida en el exterior. Ante esta demanda se requiere que se implementen más centros de acopio y tecnología de riego tecnificado para asegurar el cultivo de los granos.

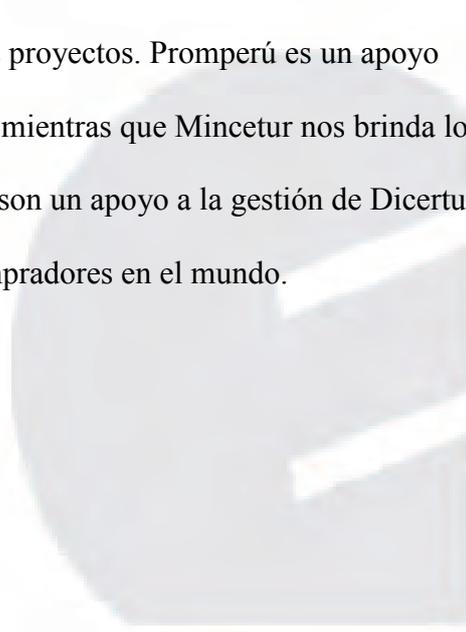
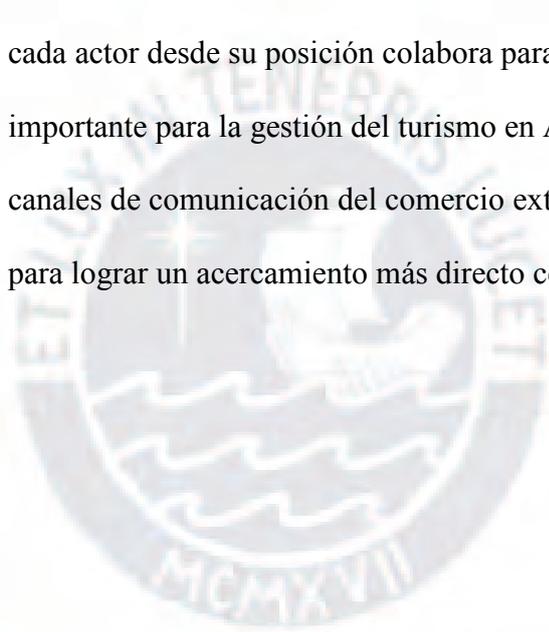
#### 3. ¿Siendo el comercio exterior un pilar muy importante para el desarrollo de la Región Apurímac, Nos podría comentar ¿Cuáles son las expectativas de los empresarios con respecto a la comercialización de exportación de los productos de quinua y palta?

**Ing. Jimmy Aroni.** Las expectativas empresariales en el mercado local de la Región Apurímac son alentadores, pero también realista, puesto que requieren mucho apoyo del estado para poder desarrollar buenos cultivos y contar con los canales que despliegue como un centro de

acopio de sus productos por cada cadena productiva (clusters). Mientras que los importadores internacionales se encuentran satisfechos con la calidad de granos de quinua y palta exportados y esperan seguir contando con las producciones de estos productos alimenticios y otros de la región.

### **3. Como se articula la coordinación entre Promperú y Dicertur y Mincetur.?**

**Ing. Jimmy Aroni.** Es sumamente importante este despliegue de coordinación puesto que nuestro objetivo de generación de desarrollo en la Región es un trabajo arduo de todos, donde cada actor desde su posición colabora para lograr los proyectos. Promperú es un apoyo importante para la gestión del turismo en Apurímac, mientras que Mincetur nos brinda los canales de comunicación del comercio exterior, que son un apoyo a la gestión de Dicertur, para lograr un acercamiento más directo con los compradores en el mundo.



## **Apéndice D: Cálculo de Empleabilidad en la Región Apurímac para las industrias de Quinoa, Palta y Ecoturismo del 2017-2027**

### **Información de datos Región Apurímac al 2017**

Se ha realizado las proyecciones de PEA ocupada, empleo formal y empleo informal de los años 2012 al 2017. Mostrándose en la Tabla D1, estimaciones sobre la información obtenida en INEI (2012); Tabla D2, estimaciones sobre la información obtenidas de MINAGRI (2016); Tabla D3, basadas en proyecciones según las actividades económicas de la quinua, palta y turismo al 2027; Figura D3, proyección PEA Región Apurímac (2007-2016);.Figura D4,proyección PEA Agricultura (2007-2016); Figura D5,proyección PEA Quinoa (2008-2027); ); Figura D5,proyección PEA Palta (2008-2027); ); Figura D5,proyección PEA Turismo (2008-2027);

**Tabla D1**

PEA ocupada por empleo formal y empleo informal, según Características de la población económicamente activa ocupada

PEA Ocupada Región Apurímac (x 1000 habit.)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PEA Ocupada (x1000 habit.)	230.0	233.0	227.0	231.0	238.0	241.0	251.0	253.0	264.0	257.0	256.0
Variación porcentual anual		1.3%	-2.6%	1.8%	3.0%	1.3%	4.1%	0.8%	4.3%	-2.7%	-0.4%
Empleo Formal (x1000 habit.)	20.0	22.0	21.0	23.0	26.0	14.0	28.0	33.0	31.0	25.0	24.3
Variación porcentual anual		10.0%	-4.5%	9.5%	13.0%	-46.2%	100.0%	17.9%	-6.1%	-19.4%	-2.8%
Empleo Informal (x1000 habit.)	210.0	211.0	206.0	208.0	212.0	227.0	223.0	220.0	233.0	232.0	231.7
Variación porcentual anual		0.5%	-2.4%	1.0%	1.9%	7.1%	-1.8%	-1.3%	5.9%	-0.4%	-0.1%
	91.3%	90.6%	90.7%	90.0%	89.1%	94.2%	88.8%	87.0%	88.3%	90.3%	90.5%

*Nota.* PEA Ocupada según información obtenida por el INEI (2012)

**Tabla D2**

## PEA ocupada según actividades económicas (MINAGRI)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
PEA Ocupada - Agricultura en %	63.2%	63.5%	61.8%	57.5%	57.5%					
PEA Ocupada - Agricultura (x1000 habit.)	147.3	144.1	142.8	136.9	138.6	134.5	132.1	129.6	127.1	124.7
Variación porcentual anual		-2.1%	-1.0%	-4.1%	1.3%	-2.9%	-1.8%	-1.9%	-1.9%	-1.9%
PEA Ocupada Quinoa (x1000 habit.)	11.6	11.4	11.3	10.8	10.9	10.6	10.4	10.2	10.0	9.8
Variación porcentual anual		-2.1%	-1.0%	-4.1%	1.3%	-2.9%	-1.8%	-1.9%	-1.9%	-1.9%
PEA Ocupada Palta (x1000 habit.)	1.9	1.9	1.9	1.8	1.8	1.7	1.7	1.7	1.7	1.6
Variación porcentual anual		-2.1%	-1.0%	-4.1%	1.3%	-2.9%	-1.8%	-1.9%	-1.9%	-1.9%
PEA Ocupada Turismo en % (x 1000 habit.)	2.4%	2.1%	3.0%	4.7%	4.4%					
PEA Ocupada Turismo (x1000 habit.)	5.6	4.8	6.9	11.2	10.6	12.7	14.4	16.0	17.7	19.3
Variación porcentual anual		-14.8%	45.4%	61.4%	-5.2%	20.2%	12.9%	11.4%	10.3%	9.3%
PEA Ocupada (Quinoa, Palta, Turismo) (x 1000 habit.)	19.1	18.0	20.1	23.8	23.4	25.1	26.5	28.0	29.4	30.8
Variación porcentual anual		-5.8%	11.3%	18.5%	-1.8%	7.6%	5.6%	5.3%	5.1%	4.8%
PEA Ocupada, otras actividades (X1000 habit.)	213.9	209.0	210.9	214.2	217.6	225.9	226.5	236.0	227.6	225.2

*Nota.* PEA Ocupada según actividades económicas - Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2016. (34, 106, 114), según información obtenida por el MINAGRI (2016)

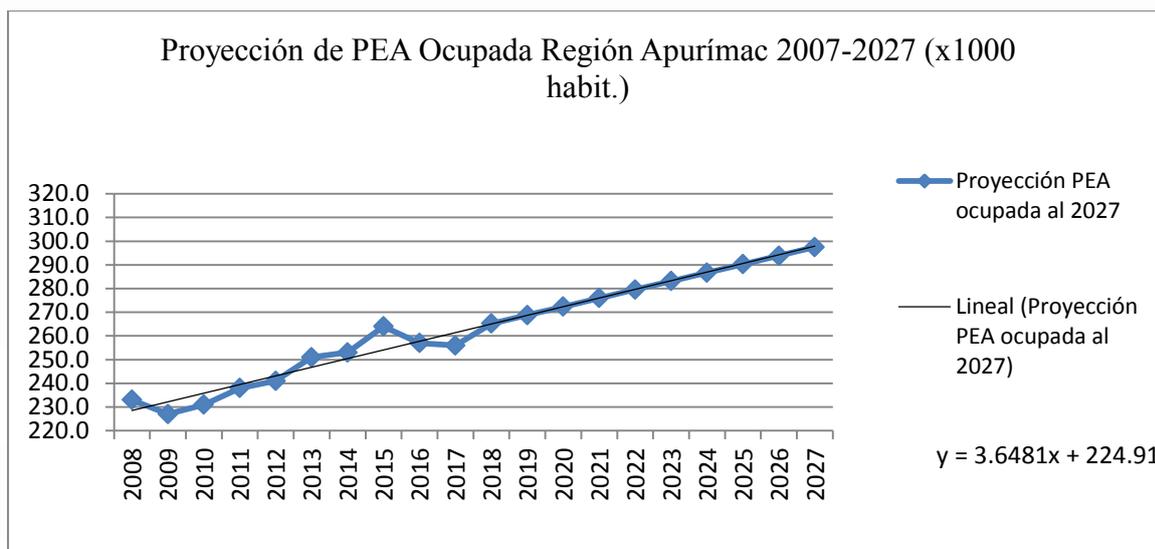


Figura D3. Proyección PEA Ocupada Región Apurímac – (2007-2016)

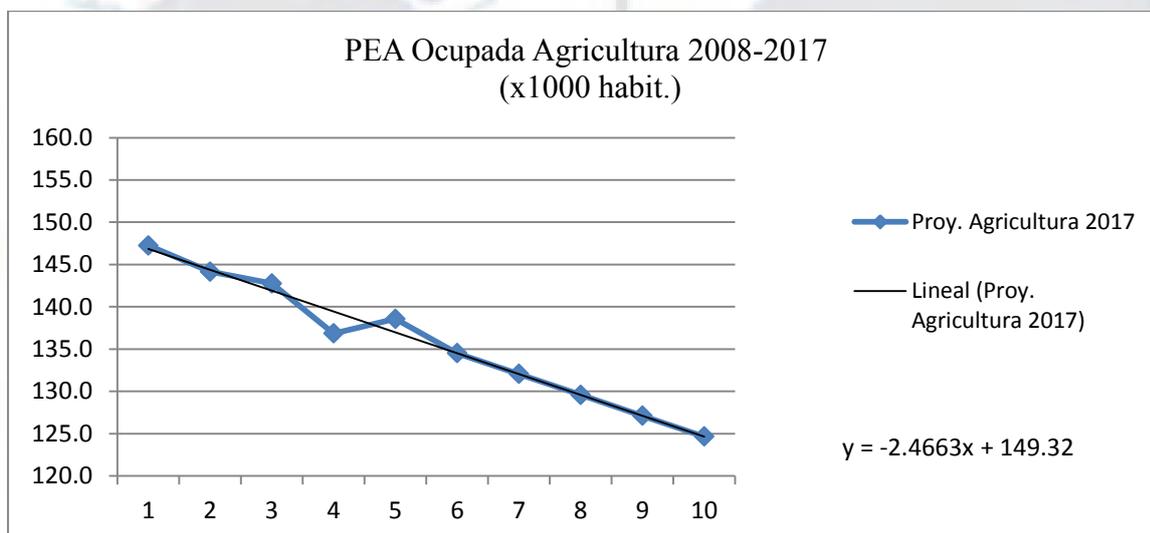


Figura D4. Proyección PEA Ocupada Agricultura (2008-2016)

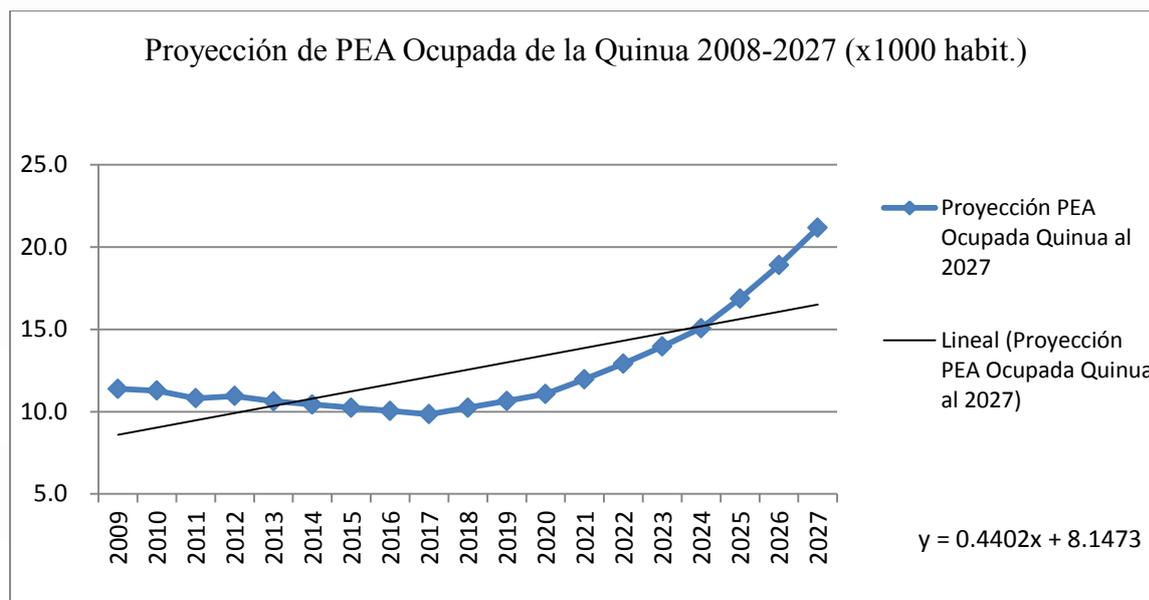


Figura D5. Proyección PEA Ocupada Quinoa (2008-2027)

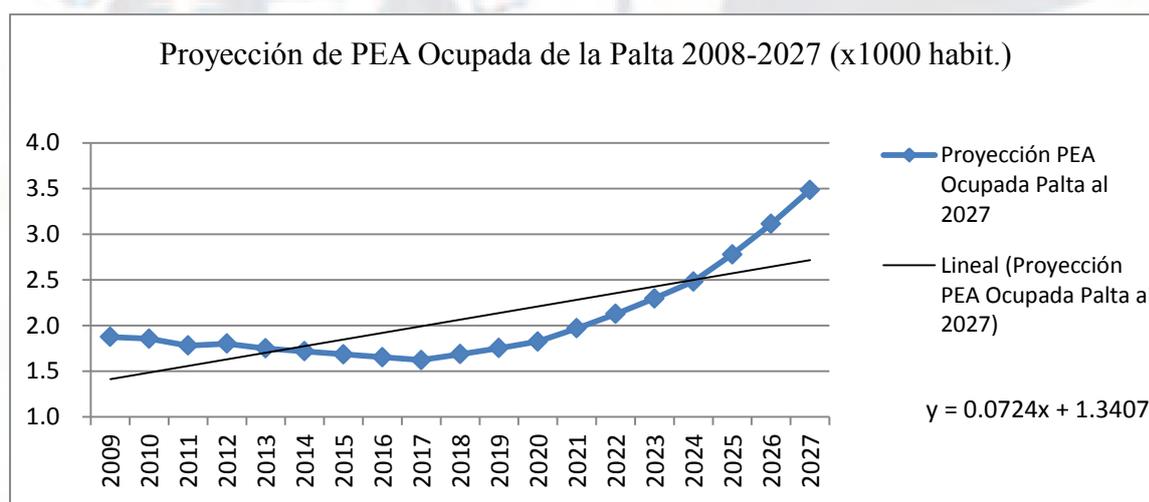


Figura D6. Proyección PEA Ocupada Palta (2008-2027)

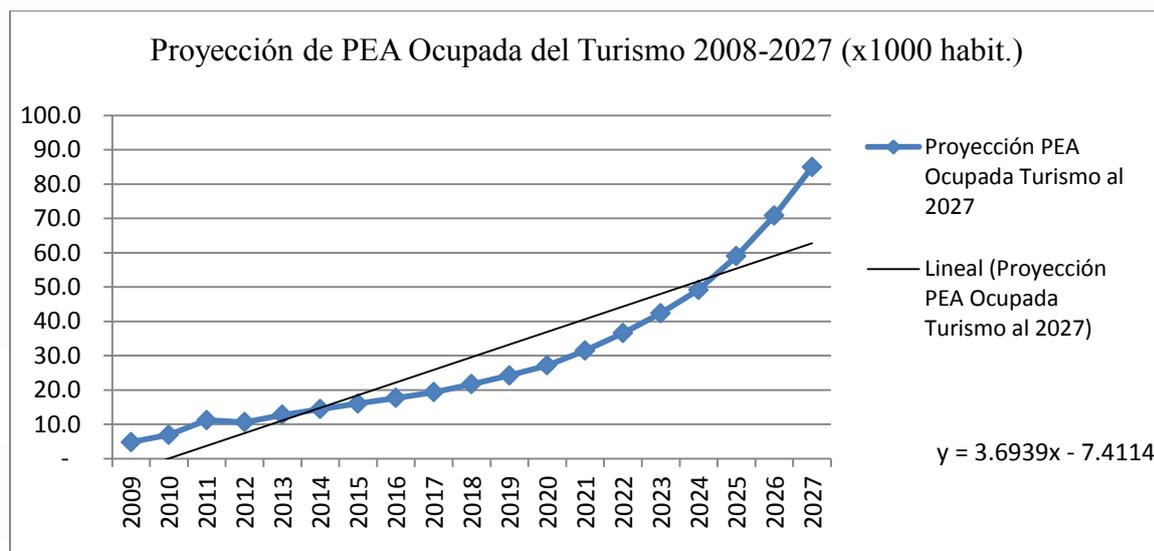
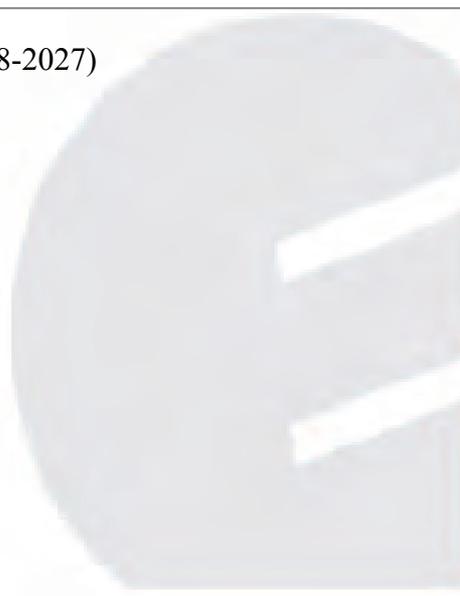
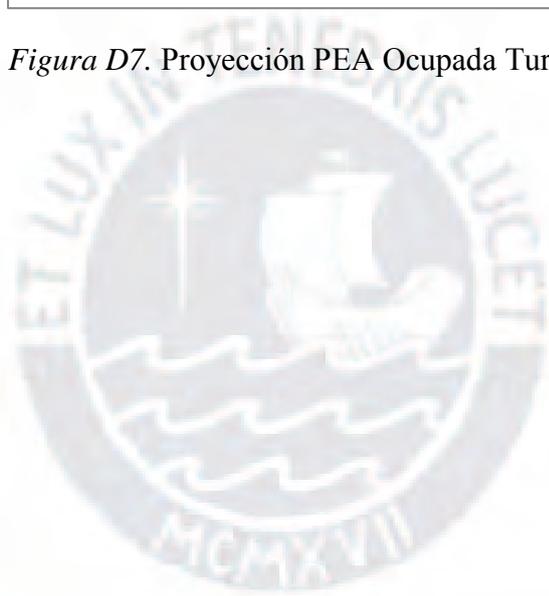


Figura D7. Proyección PEA Ocupada Turismo (2008-2027)



**Tabla D3***Cálculo y Proyección según actividad económica al 2027*

	Primera Etapa						Segunda Etapa						Tercera Etapa				
	% Crecimiento Promedio (2008-2017)	2018	2019	2020	Incremento Empleo (x1000 habit.) (2017-2020)	% Crecimiento promedio anual (2018-2020)	2021	2022	2023	2024	Incremento Empleo (x1000 habit.) (2020-2024)	% Crecimiento promedio anual (2021-2024)	2025	2026	2027	Incremento Empleo (x1000 habit.) (2024-2027)	% Crecimiento promedio anual (2025-2027)
PEA Ocupada Quinoa (x1000 habit.)		10.2	10.7	11.1	1.2		12.0	12.9	14.0	15.1	4.0		16.9	18.9	21.2	6.1	
Variación porcentual anual	-1.8%	4.0%	4.0%	4.0%		4.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%		8.0%	12.0%	12.0%	12.0%		12.0%
PEA Ocupada Palta (x1000 habit.)		1.7	1.8	1.8	0.2		2.0	2.1	2.3	2.5	0.7		2.8	3.1	3.5	1.0	
Variación porcentual anual	-1.8%	4.0%	4.0%	4.0%		4.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%		8.0%	12.0%	12.0%	12.0%		12.0%
PEA Ocupada Turismo (x1000 habit.)		21.6	24.2	27.2	7.8		31.5	36.5	42.4	49.2	22.0		59.0	70.8	85.0	35.8	
Variación porcentual anual	16.8%	12.0%	12.0%	12.0%		12.0%	16.0%	16.0%	16.0%	16.0%		16.0%	20.0%	20.0%	20.0%		20.0%
PEA Ocupada Quinoa, Palta, Turismo (x1000 habit.)		33.6	36.6	40.1	9.3		45.4	51.6	58.6	66.7	26.7		78.7	92.8	109.6	42.9	
Variación porcentual anual	5.6%	9.0%	9.2%	9.3%		6.7%	13.4%	13.5%	13.7%	13.8%		10.7%	17.9%	18.0%	18.1%		14.7%
PEA Ocupada, (otras actividades)			235.7	235.9			241.3	238.7	235.2	230.7			-78.7	-92.8	-109.6		
		235.2															

*Nota.* Proyección PEA Ocupada según actividades económicas al año 2027

Siendo las etapas definidas de la siguiente manera:

1. Primera etapa: 2018-2020
2. Segunda etapa: 2021-2024
3. Tercera etapa: 2025-2027

## Apéndice E: Estructura orgánica del Gobierno Regional

### I. Órganos de Gobierno Fiscalizador

- Consejo Regional
- Secretaria de Consejo Regional.
- Presidencia Regional

### II. Órgano consultivo y coordinación y coordinación interna

- Consejo de Coordinación Regional
- Directorio

### III. Organismos Ejecutivos

#### a. Alta Dirección

- Presidente Regional
- Vicepresidente Regional
- Secretaria General
- Oficina Regional de Defensa Nacional y Defensa Civil
- Gobierno Regional General
- Oficina Regional de Pre-Inversión
- Oficina Regional de Comunicación
- Oficina Regional de Supervisión, Liquidaciones y Transferencia de Proyectos de inversión

#### b. Órgano de Control y defensa Judicial

- Órgano de Control Institucional
- Procuraduría Pública Institucional

#### c. Organismo de Asesoramiento

- Gerencia general de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
- Sub Gerencia de Planeamiento y condicionamiento

- Sub Gerencia de Presupuesto
- Sub Gerencia de Desarrollo Institucional Estadística e informática
- Sub Gerencia de Programación e Inversiones
- Sub Gerencia de Cooperación Técnica Internacional
- Dirección Regional de Asesoría Jurídica

d. Órganos de Apoyo

Dirección Regional de Administración

- Oficina de Contabilidad
- Oficina de Tesorería
- Oficina de Recursos Humanos y Estadística
- Oficina de Abastecimiento, Patrimonio y Mergés de Bienes

e. Órganos de Línea

Gerencia Regional de Desarrollo Económico

- Sub Gerencia de Asuntos Productivos y de Servicios
- Su Gerencia de MYPE's y Competitividad
- Sub Gerencia de Saneamiento Físico Legal de la propiedad Rural

Gerencia Regional de Desarrollo Social

- Sub Gerencia de Producción Social
- Sub Gerencia de Inclusión Social

Gerencia Regional de Infraestructura

- Sub Gerencia de Obras
- Sub Gerencia de Estudios definidos

Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente

- Sub Gerencia de Recursos Naturales y Áreas naturales Protegidas
- Sub Gerencia de Gestión Socio Ambiental

f. Órgano Desconcentrados

Órganos Desconcentrados de la Gerencia General Regional

- Gerencia Sub Regional Andahuaylas

- Gerencia Sub Regional Antabamba
- Gerencia Sub Regional Aymaraes
- Gerencia Sub Regional Cotabambas
- Gerencia Sub Regional Chincheros
- Gerencia Sub Regional Grau
- Proyectos Especiales y Programas Sociales

Órganos Desconcentrados de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico

- Dirección Regional de Agricultura
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
- Dirección Regional de Energía y Minas
- Dirección Regional de la Producción.

Órganos Desconcentrados de la Gerencia Regional de Desarrollo Social

- Dirección Regional Sectorial de Educación
- Dirección Regional Sectorial de Salud
- Dirección Regional Sectorial de Trabajo y Promoción del Empleo
- Archivo Regional

Órganos Desconcentrados de la Gerencia Regional de Infraestructura

- Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones
- Dirección Regional de Vivienda, Saneamiento y Construcción.