

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Moquegua

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

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

PRESENTADA POR

Miriam Fiorella Moreno Murriel

Jorge Luis Sandoval Ponce de León

Yesicca Ysabel Vallejos Crispin

Mónica Paola Valverde Perales

Asesora: Clara Francisca Rosselló Martínez

Surco, agosto 2018

Agradecimientos

A nuestros profesores de CENTRUM Católica por sus conocimientos, enseñanzas y experiencias impartidas que han enriquecido nuestro conocimiento, y a nuestra asesora Clara Rosselló.

Dedicatorias

A mis padres y hermano, por todo su amor y apoyo incondicional; a mis compañeros de grupo, aliados en este proceso; y a Dios por darme la fortaleza necesaria para lograr este objetivo personal y profesional.

Fiorella Moreno

A mi esposa e hijo, que son mi motivación y me permitieron sacrificar tiempo valioso a su lado, a mis padres por su apoyo incondicional y motivación constante para afrontar este nuevo reto, a mis compañeros de grupo por su compromiso y en especial a Dios ya que sin él nada de esto hubiera sido posible.

Jorge Sandoval

A Dios por guiar siempre cada uno de mis pasos. A mi esposo por su comprensión. A mis padres y hermano por el apoyo incondicional durante toda mi vida. Y a mi bebé que está en camino por portarse bien estos últimos meses y permitirme culminar con este gran objetivo.

Yesicca Vallejos

A la luz de mi vida, mi madre, que quien sin su apoyo, consejos y amor hubiera sido imposible llegar a donde me encuentro ahora. A mis amigos y compañeros de grupo de tesis, quienes con su dedicación y constancia hemos logrado alcanzar uno de nuestros objetivos profesionales trazados.

Mónica Valverde

Resumen Ejecutivo

El presente estudio desarrolla un plan estratégico para el 2029 de la región Moquegua de acuerdo al modelo de trabajo planteado por Fernando D'Alessio, con la finalidad de aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades de la región reduciendo el impacto de sus debilidades y amenazas con el objetivo de mejorar los indicadores de competitividad económicos y de desarrollo social en la región.

Según el índice de competitividad regional 2017 Moquegua ocupa el segundo lugar, donde destacan los pilares de instituciones, entorno económico y salud. Asimismo, en el índice de progreso social regional del Perú 2017, Moquegua se ubica en el primer puesto donde predomina la dimensión de oportunidades. Es por ello que Moquegua es uno de los departamentos con mejor desarrollo económico y social del Perú.

A nivel económico, el siguiente plan estratégico analiza las principales variables que respaldan estos indicadores y las oportunidades de mejoras existentes para diversificar las actividades económicas de la región desarrollando otros sectores económicos como la agricultura, pesca y turismo, a través de una variedad en la oferta, industrialización de procesos con el uso de tecnología y mejoramiento de la infraestructura. Todo ello sin descuidar su principal actividad económica y mayor fuente de ingresos que es la minería, buscando el desarrollo del sector en base a productos con valor agregado.

En consecuencia, estos objetivos económicos permitirán a la región mejorar la calidad de vida de sus pobladores, a través del respeto de sus derechos, fomento de mayor empleo, mayor acceso a la salud y educación de calidad. Finalmente, para el logro de los objetivos propuestos para el 2029 deberá prevalecer la calidad ambiental.

Abstract

The present study develops a strategic plan for 2029 for the region of Moquegua according to the model work by Fernando D'Alessio, in order to attend the most of the strengths and opportunities of the region by reducing the impact of its weaknesses and threats with the purpose of improving the competitiveness economic indicators and social development in the region.

According to the regional competitiveness index 2017, Moquegua is in the second position, where the pillars of institutions, the economic environment and health stands out. Also, in the index of regional social progress of Peru 2017, Moquegua is located in the first place where the dimension of opportunities predominates. For those reasons, Moquegua is currently one of the most economically and socially developed departments in Peru.

At economic level, the following strategic plan analyzes the main variables that support these indicators to improve even more opportunities based on a diversification of economic activities of the region, developing other economic sectors such as agriculture, fishing and tourism, due to a varied offer, industrialization of processes with use of technology and improvement of infrastructure. All this without neglecting the mining, the main economic activity and greater source of income, seeking the development of the sector based on value added products.

Consequently, these economic objectives will allow the region to improve the quality of life of its population, through the respect of their rights, promotion of greater employment, access to health and quality education. Finally, in order to achieve the objectives proposed for 2029, environmental quality must prevail.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de Moquegua.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Visión	13
2.3. Misión	13
2.4. Valores	14
2.5. Código de Ética	14
2.6. Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	16
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	16
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	16
3.1.2. Potencial nacional.....	17
3.1.3. Principios cardinales.....	21
3.1.4. Influencia del análisis en Moquegua	22
3.2. Análisis Competitivo del País	23
3.2.1. Condiciones de los factores	23
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	23
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	25
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	26

3.2.5. Influencia del análisis en Moquegua	26
3.3. Análisis del Entorno PESTE	27
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	27
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	28
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	34
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	35
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	35
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	36
3.5. La Región Moquegua y sus Competidores	37
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	37
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	38
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	39
3.5.4. Amenaza de los entrantes	39
3.5.5. Rivalidad de los competidores	40
3.6. Moquegua y sus Referentes	41
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	43
3.8. Conclusiones	44
Capítulo IV: Evaluación Interna	45
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	45
4.1.1. Administración y gerencia (A)	45
4.1.2. Marketing y ventas (M)	49
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	53
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	56
4.1.5. Recursos humanos (H)	56
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	60

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	60
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	61
4.3. Conclusiones	62
Capítulo V: Intereses de Moquegua y Objetivos de Largo Plazo.....	63
5.1. Intereses de Moquegua.....	63
5.2. Potencial de Moquegua	63
5.3. Principios Cardinales de Moquegua.....	73
5.4. Matriz de Intereses de Moquegua (MIO).....	74
5.5. Objetivos de Largo Plazo	74
5.6. Conclusiones	76
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	78
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	78
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	78
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	81
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	83
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	83
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	84
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	86
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	87
6.9. Matriz de Ética (ME)	87
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	87
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	87
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	87
6.13. Conclusiones	94
Capítulo VII: Implementación Estratégica	95

7.1. Objetivos de Corto Plazo	95
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	104
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	107
7.4. Estructura Organizacional de Moquegua	111
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	111
7.6. Recursos Humanos y Motivación	112
7.7. Gestión del Cambio.....	114
7.8. Conclusiones	115
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	116
8.1. Perspectivas de Control.....	116
8.1.1. Aprendizaje interno	116
8.1.2. Procesos.....	117
8.1.3. Clientes	118
8.1.4. Financiera	118
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	119
8.3. Conclusiones	119
Capítulo IX: Competitividad de Moquegua.....	121
9.1. Análisis Competitivo de Moquegua.....	121
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Moquegua	124
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Moquegua	125
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	126
9.5. Conclusiones	126
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	127
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	127
10.2. Conclusiones Finales.....	127

10.3. Recomendaciones Finales	129
10.4. Futuro de Moquegua	131
Referencias.....	134
Apéndice A: Entrevista a Francisco Dumler – Ex Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento (11.10.15 al 28.07.16)	146
Apéndice B: Entrevista a Mario Villavicencio Ramírez – Planificador de la Municipalidad Provincial de Ilo (Ex Gerente de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto)	149
Apéndice C: Entrevista a Piero Sattui – Jefe de Relaciones Publicas Southern Perú.....	157
Apéndice D: Entrevista a Alfredo Sotomayor – Servidor Público de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial).....	162
Apéndice E: Entrevista a Javier Jesús Tala Estaca – Gerente Regional de Comercio Exterior de Moquegua.....	167

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Aspectos Históricos de la Región Moquegua</i>	3
Tabla 2	<i>Región Moquegua: Variación Anual de la Producción Manufacturera Primaria, de enero – Marzo 2016-17 (Porcentaje)</i>	6
Tabla 3	<i>Características de la Actividad Minera en Moquegua</i>	7
Tabla 4	<i>Moquegua: Producción de Principales Productos Agropecuarios, 2015 – 2016</i>	7
Tabla 5	<i>Región Moquegua: PEA y PEA Desocupada por Sexo Según Diversas Variables, 2016 (Porcentaje)</i>	10
Tabla 6	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE</i>	37
Tabla 7	<i>Matriz Perfil de Competitividad</i>	43
Tabla 8	<i>Matriz Perfil Referencial</i>	44
Tabla 9	<i>Actividad Turística: Partida – 123 Mil Visitantes Anuales (Nacional y Extranjero) Promedio de Días de Permanencia 1.4</i>	50
Tabla 10	<i>Resumen de la Producción Agrícola – Región de Agricultura de Moquegua 2017</i>	55
Tabla 11	<i>Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) 2016 por Ejecutoras, Rubros y Genéricas</i>	57
Tabla 12	<i>Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) 2018,2019 y 2020 por Fuente</i>	58
Tabla 13	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI</i>	62
Tabla 14	<i>Matriz de Intereses Regionales</i>	75
Tabla 15	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i>	79
Tabla 16	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	80
Tabla 17	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Región de Moquegua</i>	85
Tabla 18	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Moquegua</i>	88
Tabla 19	<i>Matriz de Rumelt de la Región de Moquegua</i>	89

Tabla 20	<i>Matriz de Ética de la Región de Moquegua</i>	90
Tabla 21	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de Moquegua</i>	91
Tabla 22	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo de Moquegua</i>	92
Tabla 23	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Región Moquegua</i>	93
Tabla 24	<i>Objetivos de Corto Plazo – Perspectiva del Aprendizaje Interno</i>	116
Tabla 25	<i>Objetivos de Corto Plazo – Perspectiva del Proceso</i>	117
Tabla 26	<i>Objetivos de Corto Plazo – Perspectiva del Cliente</i>	118
Tabla 27	<i>Objetivos de Corto Plazo – Perspectiva Financiera</i>	119
Tabla 28	<i>Matriz TCB de la Región de Moquegua</i>	120
Tabla 29	<i>Matriz Plan Estratégico Integral de Moquegua</i>	133

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Departamento de Moquegua – Atlas del Perú	2
<i>Figura 2.</i> Pirámide de la Población Peruana, 1950, 2015 y 2025	18
<i>Figura 3.</i> Crecimiento del PBI (Valor Porcentual).....	19
<i>Figura 4.</i> Principales actividades económicas por regiones.....	24
<i>Figura 5.</i> Perú: Composición de la PEA por grupo de Edad, 2011 y 2016.....	24
<i>Figura 6.</i> Perú: Población en Edad de trabajar por nivel educativo, 2011 y 2016.	25
<i>Figura 7.</i> Índice de Competitividad Regional 2017.	26
<i>Figura 8.</i> Producto Bruto Interno por actividad económica, 2017.	29
<i>Figura 9.</i> Utilización de la producción mundial de pescado (desglosada por cantidad), 1962 – 2014.....	31
<i>Figura 10.</i> Participación de los países exportadores de filete de pescado congelado.	32
<i>Figura 11.</i> Participación de los países importadores de filete de pescado congelado.....	32
<i>Figura 12.</i> Participación de los países exportadores de moluscos.....	33
<i>Figura 13.</i> Participación de los países importadores de moluscos.....	33
<i>Figura 14.</i> Vacacionista extranjero por segmentos.	34
<i>Figura 15.</i> Perú: Superficie Agropecuaria, según departamento, 2012.....	36
<i>Figura 16.</i> Organigrama estructural del gobierno regional Moquegua	46
<i>Figura 17.</i> Fachada de las oficinas del Gobierno Regional de Moquegua en la ciudad de Moquegua provincia de Mariscal Nieto.....	47
<i>Figura 18.</i> Vista de panorámica de la catarata Mollesaja y el Cerro Baúl en el distrito de Torata, Mariscal Nieto.	51
<i>Figura 19.</i> Vista de Cerro Baúl desde el distrito de Yacango, Mariscal Nieto.	52

<i>Figura 20.</i> Plaza de Armas del distrito de Torata y Mirador del Cristo Blanco, Mariscal Nieto.....	52
<i>Figura 21.</i> Nuevos corredores viales en Moquegua	54
<i>Figura 22.</i> Nuevas localidades con cobertura móvil en Moquegua.	61
<i>Figura 23.</i> Moquegua: Población total y tasa de crecimiento anual entre 1940 -2007	64
<i>Figura 24.</i> Moquegua: Distribución de superficies según capacidad de uso.	67
<i>Figura 25.</i> Cifras sobre el cobre.	69
<i>Figura 26.</i> Mapa integral.....	70
<i>Figura 27.</i> Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) de la Región Moquegua.....	81
<i>Figura 28.</i> Matriz BCG de la región Moquegua.....	82
<i>Figura 29.</i> Matiz IE de la región Moquegua	83
<i>Figura 30.</i> Matriz de la GE de la región Moquegua.....	84
<i>Figura 31.</i> Organigrama Propuesto Estructural del Gobierno Regional Moquegua.	113

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.

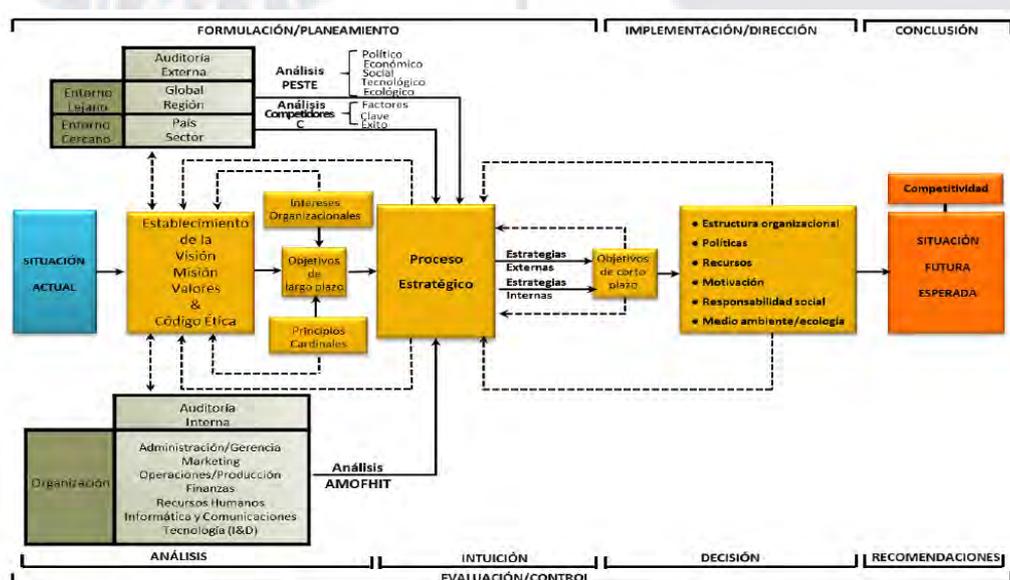


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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.

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.

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

Capítulo I: Situación General de Moquegua

1.1. Situación General

Para conocer la situación general de la Región Moquegua se ha tomado la información presentada en el Plan de Desarrollo Regional Concertado: Moquegua hacia el 2021 elaborado por el Gobierno Regional de Moquegua en el 2013, el cual se ajusta al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional: Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021. La Región Moquegua tiene una superficie territorial de 17,574.82 km², que representa el 1.37% del territorio nacional. Moquegua limita con los departamentos de Arequipa y Puno por el norte, Tacna por el sur, Puno y Tacna por el este y con Arequipa y el océano Pacífico por el oeste. Esta región está conformada por tres provincias (ver Figura 1): Mariscal Nieto, General Sánchez Cerro e Ilo, las cuales se subdividen en 20 distritos. El 29.8% del territorio de Moquegua es zona costera y el 70.2% es sierra, donde la altura puede estar entre cero y seis mil metros sobre el nivel del mar. Moquegua se caracteriza por tener un clima templado y uniforme donde las temperaturas pueden estar en promedio entre 14°C y 25°C en la costa y bajo cero en la sierra, principalmente en las noches. Asimismo, Moquegua se caracteriza por tener una topografía accidentada y contar con aspectos favorables para el desarrollo de cultivos durante todo el año en los valles interandinos y pecuarios de las zonas andinas (Gobierno Regional de Moquegua, 2013).

Esta región tiene dos cuencas hídricas: la Cuenca del río Moquegua, con una longitud máxima de recorrido de 139 kilómetros que pertenece al Sistema Hidrográfico del Pacífico y tiene como principales afluentes a los ríos Tumulaca, Torata, Moquegua e Ilo; y la Cuenca del río Tambo, que nace en la provincia de Sánchez Cerro y desemboca en el océano Pacífico a través del departamento de Arequipa, con un recorrido total de 376 kilómetros y tiene como principales afluentes a los ríos Carumas, Coralque, Ichuña, Paltiture, Ubinas, Omate, Puquina, entre otros (Oficina de Gestión de la Información y Estadística, 2016).



Figura 1. Departamento de Moquegua – atlas del Perú.
Tomado de “Revista Atlas Perú,” por Instituto Geográfico Nacional (IGN), 1989
(<http://online.anyflip.com/tghr/yaoz/mobile/index.html>)

Según el libro escrito por el monje jesuita Ludoco Bertonio: El Vocabulario de la Lengua Aymara, publicado en 1612, Moquegua proviene de dos vocablos aymaras; *muki* que significa húmedo o mojado y *hua* que significa en buena hora, en ese sentido para el monje la traducción de “Moquehua” sería “en buena hora de tener tierra húmeda” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2000). En el Plan de Desarrollo de Moquegua 2003 – 2021 (Gobierno Regional de Moquegua, 2009) se encuentran definidos seis periodos del desarrollo histórico de la región según como se identifica en la Tabla 1.

Para el 2018 se estima 186,063 habitantes para el departamento de Moquegua que representaría el 0.6% de la población nacional, con un crecimiento poblacional del 1.7% y una esperanza de vida de 76.6 años (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018a). La distribución poblacional de Moquegua por provincia es: 45.13% de la población vive en la provincia de Mariscal Nieto, 15.70% en General Sánchez Cerro y el 39.17% vive en Ilo

(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a). Asimismo, el 22.6% de la población moqueguana es menor de 15 años y el 7.8% es mayor de 64 años (Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades, 2015).

Tabla 1

Aspectos Históricos de la Región Moquegua

Acontecimiento	Intervalo	Descripción / Característica
1. Ocupación Prehispánica	Antes de 1540	Primeros pobladores: Los Urus – Puquinas Actividad Económica: Agropecuaria
2. Conquista, Arrieraje, Vitivinicultura, Independencia	De 1540 a 1868	Introducción de especies agropecuarias. Desarrollo de la minería (oro y plata) Erupción del volcán Huaynaputina. Periodo de reconstrucción. Movimientos independentistas Producción de vinos y aguardientes Florece la industria vinícola Instalación de molinos Fabricación de harinas y fideos
3. Guerra con Chile	De 1869 a 1883	Construcción del ferrocarril Moquegua – Ilo Guerra con Chile
4. Reconstrucción	De 1884 a 1970	Reemplazo de la vid por algodón Instalación de fábricas para elaborar productos derivados de algodón
5. Gran Minería	De 1971 a 1990	Decaimiento de la pesca Instalación de leche Gloria en Puquina
6. Inicio Descentralización, Integración Binacional	De 1991 a nuestros días	Apertura de descentralización Implementación de zonas francas (CETICOS) Llegada de las aguas del Proyecto Pasto Grande Apertura de la integración binacional Predominio del cultivo de la alfalfa Impulso de cultivos con evidentes ventajas comparativas, competitivas y naturales.

Nota. Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado 2003 – 2021,” por Gobierno Regional de Moquegua, 2009 (https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/19_pdr_c_moquegua_2003_2021.pdf).

En relación al sector salud, el 74.2% de la población de Moquegua tiene un seguro de salud, de los cuales el 32.2% está afiliado al SIS, el 35.7% a Essalud y el 6.2% cuenta con otro tipo de seguro. Moquegua cuenta con 74 establecimientos de salud divididos en: seis hospitales, 32 centros de salud y 36 puestos de salud que incluyen establecimientos privados. Sin embargo, la cobertura de personal médico es deficiente ya que tienen 15.6 médicos por cada 10,000 habitantes, por debajo del promedio nacional que es 21.8 (Instituto Peruano de

Economía, 2017).

Según el análisis de vulnerabilidad territorial la región Moquegua está clasificada con un nivel bajo a excepción de la provincia General Sánchez Cerro cuyo indicador de vulnerabilidad es alto. Los factores que influyen en el análisis de vulnerabilidad son: Población con acceso a agua y desagüe, niños menores de cinco años con desnutrición crónica, población pobre, población asegurada y población con alfabetismo (Dirección Regional de Salud, 2015).

Según el Plan de Desarrollo Concertado: Moquegua hacia el 2021 (Gobierno Regional de Moquegua, 2015), la infraestructura en transporte es indispensable para lograr que la región tenga una posición competitiva. La región Moquegua cuenta con una red vial total de 2,640.80 kilómetros, distribuidos entre puentes que permiten cruzar los ríos dentro de la región y carreteras. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones, invirtió en la Región Moquegua S/ 523 millones para implementar 230 km de carreteras y S/ 42 millones para el mejoramiento de 162 km de asfalto ya existente, uno de los proyectos principales es conectar a Moquegua con Arequipa mediante tres ejes: la Carretera Panamericana, la Costanera y la carretera Moquegua-Omate-Arequipa, también la conexión de Moquegua con Bolivia mediante la carretera Humajalso-Desaguadero (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016).

Por otro lado, el puerto de Ilo, es uno de los principales puertos del Perú, con operaciones portuarias que se desarrollan en un área de 81,455 m² el cual es administrado por la Empresa Nacional de Puertos S.A. – ENAPU y tiene una ubicación estratégica que le permite aspirar a ser un corredor transoceánico internacional. Sus operaciones influyen en las regiones de Moquegua, Arequipa, Tacna, Cusco y Puno; y también con Bolivia a través de la carretera binacional, con Chile a través de la Panamericana Sur y con Brasil por la carretera interoceánica (Baraybar, 2014).

El plan de trabajo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones tuvo como objetivo para el año 2016 modernizar y mejorar el puerto de Ilo con una inversión superior a los S/ 700 millones a través de una concesión autosostenible. El proyecto busca modernizar el terminal portuario de Ilo para lograr un nivel de puerto multipropósito, y así mejorar sus instalaciones con equipamiento moderno para atender el tráfico futuro de contenedores; a la fecha el proyecto no ha sido ejecutado y sigue en evaluación (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016).

Moquegua cuenta con un aeropuerto ubicado en la provincia de Ilo, una pista asfaltada de 2,512 metros de largo por 45 de ancho, un terminal de pasajeros de un piso con 898 m², sala de espera y embarque de 628 m², tres *counters*, dos oficinas para compañías aéreas, sala VIP y sala de llegada de pasajeros. La Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial - CORPAC, es la encargada de administrar el aeropuerto que inició sus operaciones en 1984 y es una de las principales vías de acceso a la provincia de Ilo (Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial, 2017). Sin embargo, en relación al índice de densidad del transporte aéreo, la región se encuentra en el puesto 21, con un pasajero por cada 1,000 habitantes, muy por debajo del promedio nacional que alcanza los 639 (CENTRUM Católica, 2016a). Por lo expuesto, actualmente el aeropuerto no se encuentra operativo para vuelos comerciales.

El PBI de Moquegua contribuye con el 2% del PBI nacional; de acuerdo a su estructura, el mayor porcentaje corresponde a la actividad manufacturera (40%) que es consecuencia de la minería y el comercio, seguido de la extracción de petróleo, gas y minerales (29,1%) principalmente relacionado a los yacimientos de cobre como el de Cuajone. El PBI de la región desde el 2007 al 2016 creció en promedio 2%, con picos en el año 2008 y 2013 al alcanzar crecimientos de 15% y 11% respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a).

En el año 2016, el PBI de la región decreció en 0.6% con respecto al año anterior, en comparación al promedio nacional que alcanzó un crecimiento de 4%. Desde el año 2007 al 2016, la región ha registrado un crecimiento promedio anual de S/ 125 millones. Como se indicó anteriormente, los sectores que contribuyen principalmente al PBI son los de manufactura y la actividad extractiva, que aportan a sus mismos sectores a nivel nacional el 6% y 4% respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a).

La manufactura tiene una alta representatividad en el Perú debido a la producción de minerales refinados y no refinados realizados por Southern Perú Cooper Corporation, la cual representa el 43.4% del PBI en el 2016 a precios constantes de 2007 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017b); sin embargo, las conservas y congelados de pescado son la actividad manufacturera con mayor crecimiento cuya variación anual fue de 1,066.7% del 2016 al 2017 (ver Tabla 2).

Tabla 2

Región Moquegua: Variación Anual de la Producción Manufacturera Primaria, de enero – Marzo 2016-17 (Porcentaje)

Manufactura	Marzo	Enero - Marzo
	2016-2017	2016-2017
Manufactura Primaria	1.4	0.9
Conservas y congelado de pescado	1066.7	143.8
Harina y aceite de pescado	-	-
Cobre blíster	-0.3	0.0
Cátodos de cobre	-6.4	-7.5
Oro refinado	5.7	8.4
Plata refinada	10.0	-9.8

Nota. La variación porcentual mostrada mide un mes o periodo específico respecto al mismo mes o periodo del año anterior en términos reales. Tomado de “Observatorio Socio Económico Laboral de Moquegua,” por el Gobierno Regional de Moquegua 2017, p. 7

http://www.drtpemoquegua.gob.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=150&Itemid=1423#2017

La minería es la segunda actividad económica más importante para la región Moquegua, que representa el 29.1% del valor total de la producción (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017b), en donde el área destinada para la concesión minera representa el 70% de la superficie total de la región y los minerales más destacados de

producción son: el molibdeno (46.4%) y el cobre (24.5%) ver tabla 3. Uno de los objetivos del Ministerio de Energía y Minas es viabilizar los proyectos mineros en cartera para ejecutar inversiones por un monto USD 14,000 millones al 2021 (Ministerio de Energía y Minas, 2017).

Tabla 3

Características de la Actividad Minera en Moquegua

Áreas	Superficie	%
Área total de Moquegua	1' 573,397	100%
Área con concesiones mineras	1' 093,097	69.47%
Área con producción minera	92,303	5.87%
Área en exploración minera	9,100	0.58%
Unidades		
Concesiones mineras	1,771	
Unidades de exploración	14	
Unidades en producción	6	
Contribución fiscal en inversión (millones de soles)		
Canon minero 2012-2013	623	
Regalías mineras 2012-2013	147	
Derechos de vigencia 2012-2013	13	
Inversión minera 2012-2013 (millones de dólares)	682	

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social Región Moquegua,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2014. p. 104 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2014/moquegua/ies-moquegua-2014.pdf>).

La agricultura representa un importante porcentaje de empleo de la región y al mismo tiempo una baja productividad (Gobierno Regional de Moquegua, 2015). La actividad agrícola disminuyó en 10.8% en el 2016 debido a la disminución de la producción de productos agrícolas como la alfalfa y la palta (ver Tabla 4).

Tabla 4

Moquegua: Producción de Principales Productos Agropecuarios, 2015 – 2016

Producto	2015	2016	Var. (%)
Alfalfa	580,076	434,524	-25,1
Palta	6,393	6,156	-3,7
Uva	5,245	6,770	29,1
Orégano	1 707	2 021	18,4
Porcino	787	887	12,8
Vacuno	2 299	2 380	3,6
Leche	15 891	16 222	2,1

Nota. Expresado en toneladas métricas. Tomado de “Moquegua: Producción de principales productos agropecuarios, 2015 – 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/libro.pdf).

El Perú es uno de los principales productores y exportadores de harina de pescado a nivel mundial con un promedio de exportación de USD 1,632 millones y se ubica

como el quinto producto de exportación tradicional. También sobresale la exportación de productos pesqueros no tradicionales como crustáceos y moluscos congelados cuya exportación anual asciende a USD 487 millones; sin embargo, Moquegua participa con menos del 2% de la producción regional. Respecto a la pesca industrial, la región participa con la producción de harina y aceite de pescado, la producción de truchas y ostras representan su pesca artesanal. Aunque Ilo es uno de los principales puertos a nivel nacional, la producción para congelados, la capacidad de desembarque y la producción de harina de pescado son muy bajos si se compara con otros puertos (Banco Central de Reserva del Perú, 2014).

En lo que refiere al sector turismo, Moquegua alcanzó en el 2017 un crecimiento del 3% en relación al año anterior (Banco Central de Reserva del Perú, 2017a), este crecimiento fue generado principalmente por el incremento de turistas nacionales que alcanzó un crecimiento de 3.6% a pesar de la caída del arribo de turistas extranjeros en un 8.6%. En el caso de los turistas nacionales, la mayoría proviene de la ciudad de Lima y los departamentos del sur del país, y en el caso de los turistas extranjeros, la mayoría proviene de Chile, Argentina, España y Bolivia. A noviembre 2017, se estima que Moquegua recibió alrededor de 282,083 turistas entre nacionales y extranjeros con un periodo de estadía promedio de 1.6 y 2.0 días respectivamente (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017a).

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017a) la oferta formal hotelera – hospedaje en la región asciende a 218 locales, teniendo un promedio de 13 habitaciones por local, por lo que la capacidad hotelera muestra complicaciones para abastecer el flujo de aproximadamente 25,000 turistas que mensualmente visitan la región. Moquegua cuenta con una gran variedad de atractivos turísticos que van desde su arquitectura colonial, las playas y bio-ambientes propicios para el ecoturismo y deporte de aventura; que si bien aún no contribuyen de manera significativa al PBI de la Región cuenta con un gran potencial por

explotar.

Según la Encuesta Nacional de Hogares (2007), la población económicamente activa - PEA de la región alcanzó un total de 106,974 habitantes, ver tabla 5, de los cuales el 94.9% cuentan con un trabajo. En relación a la demanda laboral, tuvo una contracción de 9.1% en comparación al 2016, impulsada básicamente por los sectores de servicios y manufactura. Sin embargo, el empleo en Moquegua alcanzó en el 2017 un crecimiento de 1.6% en relación al 2016, generado principalmente por las empresas privadas formales y al desarrollo de sectores, tales como transporte y comercio a diferencia de los sectores de manufactura y servicios; a diferencia del mismo periodo del año anterior que presentó una reducción de 3.4% (Banco Central de Reserva del Perú, 2017a).

El crecimiento del sector comercio, se justifica con el incremento de la producción de bebidas gasificadas lo que generó la contratación de personal para satisfacer las diversas actividades del sector. Esto contrarrestó lo generado por la caída en el sector de servicios a causa de la reducción de los servicios de educación superior universitaria y regular, que tuvo como consecuencia la disminución de la demanda del personal docente y administrativo. En lo que respecta a la manufactura, esta variación negativa se da por la salida de personal que laboraba tanto en empresas dedicadas a la fabricación de vino y pisco, y las que se dedican a la fabricación de piezas metálicas (Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del empleo Moquegua, 2017).

En lo que respecta a educación, la región Moquegua se ubica en la cuarta posición del *ranking* del Índice de Competitividad Regional 2017 con 7.8 puntos, a diferencia del 2016 que se encontraba en la tercer a posición y obtuvo 8.2, debido principalmente a una reducción en la asistencia escolar de los niveles inicial, primaria y secundaria, a pesar de haber mejorado su ubicación en relación al índice de analfabetismo, que representa un 4.5% de la población mayor de 15 años. Con relación al rendimiento en lectura y matemáticas,

Moquegua se ubica en el segundo puesto, superado por Tacna, y por encima del promedio nacional. Por otro lado, solo el 50.2% de las escuelas de primaria y secundaria de la región tienen acceso a internet, lo cual demuestra la baja inversión en tecnología (Instituto Peruano de Economía, 2017).

Tabla 5

Región Moquegua: PEA y PEA Desocupada por Sexo Según Diversas Variables, 2016

(Porcentaje)

Condición de actividad y diversas variables	Total Absoluto	Total Relativo	Sexo	
			Hombre	Mujer
Población Económicamente Activa (PEA)	106,974	100.0	60.0	40.0
PEA Ocupada	101,465	100.0	60,2	39,8
PEA Desocupada	5,508	100.0	56,4	43,6
PEA Ocupada según grupos de edad				
De 14 a 29 años	23,453	100.0	60,3	39,7
De 30 a 59 años	65,192	100.0	60,3	39,7
De 60 a más años	12,821	100.0	59,2	40,8
PEA Ocupada según rama de actividad				
Extractiva 1/	28,416	100.0	65,0	35,0
Industria y construcción	14,947	100.0	82,2	17,8
Comercio	15,256	100.0	31,0	69,0
Servicios 2/	42,846	100.0	59,7	40,3
PEA Ocupada según categoría ocupacional				
Empleador F/	4,070	100.0	65,2	34,8
Asalariado 3/	50,528	100.0	68,8	31,2
Independiente	36,678	100.0	56,9	43,1
Trabajador familiar no remunerado	9,479	100.0	30,9	69,1
Trabajador del hogar	981	100.0	0,0	100,0
PEA Ocupada según nivel educativo culminado				
Sin Nivel	11,639	100.0	31,6	68,4
Primaria	22,238	100.0	56,6	43,5
Secundaria	39,106	100.0	67,7	32,3
Superior no universitaria	15,191	100.0	70,3	29,7
Superior universitaria	13,291	100.0	57,5	42,5

Nota. Tomado de “Observatorio Socio Económico Laboral de Moquegua”, por el Gobierno Regional de Moquegua 2017, p. 3 (http://www.drtpemoquegua.gob.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=150&Itemid=1423#2017).

Moquegua tiene uno de los PBI más importantes del país, sin embargo, aún existen zonas con problemas de pobreza y déficit de servicios importantes como son el agua y saneamiento. Esto se evidencia en la información recabada por la Encuesta Nacional de Hogares (2007) donde indica que, a pesar de contar con dos empresas prestadoras de servicios de saneamiento, una ubicada en Ilo y la otra en Moquegua, la cobertura de agua potable y alcantarillado en la región es de 76.8% y 62.2% respectivamente. Sin embargo, la continuidad promedio del servicio es alrededor de 22 horas al día con la salvedad que existen

zonas que cuentan con este servicio de cuatro y ocho horas al día en promedio, tales como el centro poblado de Chen Chen y Los Ángeles (Organismo de la Administración de los Servicios de Saneamiento, 2017). Con la finalidad de contrarrestar esta debilidad, el gobierno tiene presupuestados tres proyectos por un monto de S/ 18,444 millones que beneficiarán a 6,979 pobladores (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2017).

Finalmente, en temas de Seguridad, el porcentaje de la población mayor de 15 años víctima de algún hecho delictivo dentro de la región y departamento ha disminuido en 7.2% del 2010 al 2016, años en que representaban el 26.5% y 19.30% respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016a).

1.2. Conclusiones

La región Moquegua tiene una ubicación privilegiada con salida al mar, a través del puerto de Ilo, lo cual representa una oportunidad al ser vía de acceso al mar para otras regiones y países para fomentar relaciones comerciales. Por otro lado, Moquegua es la región con el PBI per cápita más alto del Perú, al 2016 alcanzó el puesto número 12 del producto bruto interno real al alcanzar los S/ 8,643 millones de soles (CENTRUM Católica, 2016a). Este PBI está generado por las principales actividades económicas que son manufactura y minería, esta fortaleza de la región debe ser aprovechada para financiar otras actividades económicas tales como turismo, pesca y agricultura para industrializar la oferta exportable. Además, debería ser utilizado para continuar con la mejora del nivel educativo de la región, en aspectos puntuales como el desarrollo tecnológico e infraestructura y así, seguir con la reducción del nivel de analfabetismo; finalmente, impulsar carreras técnicas relacionadas a la medicina para ampliar la cobertura médica en la región.

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

El Gobierno Regional de Moquegua ha desarrollado diversos planes con la finalidad de lograr el desarrollo integral de la región, estos planes servirán como base del presente plan estratégico.

2.1. Antecedentes

El Plan de Desarrollo Regional Concertado: Moquegua hacia el 2021 está distribuido en seis ejes estratégicos, donde cada uno de estos tiene sus propios objetivos específicos orientados al logro de la visión planteada: “Somos una región integrada, con ciudadanos y ciudadanas con calidad de vida y sólida identidad, con una economía competitiva y articulada, que oferta una plataforma de bienes y servicios para América y el Mundo, y que ha logrado un desarrollo integral, equilibrado, equitativo y sostenible.” (Gobierno Regional de Moquegua, 2013, p.6)

El primer eje estratégico está orientado a los derechos humanos fundamentales de las personas y tiene los siguientes objetivos: (a) ofrecer vigencia plena y ejercicio efectivo de los derechos y libertades fundamentales y (b) reducir la pobreza y la pobreza extrema en la región Moquegua. El segundo eje estratégico se enfoca en las oportunidades y acceso a los servicios básicos y tiene los siguientes objetivos: (a) garantizar que todos los ciudadanos de la región Moquegua tengan acceso a una educación integral que les permita lograr el desarrollo pleno de sus capacidades, (b) dar acceso universal a servicios integrales de salud con calidad, (c) reducir la brecha que existe entre la desnutrición del sector rural y el sector urbano, (d) acceso universal de la población a servicios adecuados de agua y electricidad, (e) promover un crecimiento urbano planificado y ordenado, así como la construcción de viviendas en condiciones adecuadas a las características del entorno, y (f) reducir el crecimiento de los índices de violencia y delincuencia en la región Moquegua (Gobierno Regional de Moquegua, 2013).

El tercer eje estratégico está orientado a temas de estado y gobernabilidad, el cual tiene como objetivo mejorar la eficiencia del Gobierno Regional y lograr la madurez cívica de sus pobladores. El cuarto eje corresponde a economía, competitividad y empleo; el cual tiene por objetivo: (a) lograr el desarrollo sostenido de sus productores, (b) proporcionar una estructura productiva diversificada con alto valor agregado, (c) fomentar el crecimiento constante de las exportaciones y (d) fomentar el desarrollo tecnológico y la innovación (Gobierno Regional de Moquegua, 2013).

El quinto eje está enfocado en el desarrollo regional e infraestructura, el cual busca que la región tenga una infraestructura que permita incrementar la productividad y el desarrollo de nuevos mercados a los productores de la región, además, de promover la inversión de empresas privadas. Finalmente, el sexto eje es el de recursos naturales y ambiente, el cual busca la preservación y el correcto aprovechamiento del patrimonio natural, busca la calidad ambiental, el uso responsable del agua, la reducción de daños ante desastres naturales y recuperación espacios para protección del medio ambiente (Gobierno Regional de Moquegua, 2013).

2.2. Visión

Al 2029, ser una región competitiva, autosostenible y una de las más importantes del Perú y América Latina, mediante la industrialización de sus procesos extractivos, agrícolas y desarrollo del turismo, con el soporte de una población con alto nivel educativo y sociocultural, para lograr la diversificación de su economía en armonía con el medio ambiente.

2.3. Misión

Gestionar y maximizar los recursos de la región para dar bienestar económico, social y cultural a los pobladores, al desarrollar su nivel educativo integral, para promover

actividades económicas autónomas y sostenibles a través del emprendimiento tecnológico-industrial y de servicio, con el objetivo de lograr una distribución equitativa de los recursos, a través del respeto al medio ambiente y a los principios éticos que rigen la sociedad.

2.4. Valores

- Integridad, honestidad y transparencia en la gestión.
- Respeto a las leyes, pobladores, cultura y medio ambiente.
- Compromiso y colaboración para el logro de objetivos.
- Competitividad para generar valor.
- Justicia y equidad.

2.5. Código de Ética

El código de ética de la región Moquegua debe estar basado en el compromiso de todas las personas y grupos de intereses de la región, liderado por el Gobierno Regional de Moquegua, con el fin de asegurar el bienestar integral de todas las personas de la región. Este compromiso debe estar acompañado de un alto grado de dedicación y trabajo en equipo, en base a objetivos comunes.

1. Actuar de forma íntegra y ser consecuente a los valores definidos.
2. Rechazar y condenar actos de corrupción.
3. Fomentar la igualdad tal como dictamina la constitución.
4. Respetar y valorar la biodiversidad cultural.
5. Fomentar y apoyar las iniciativas de la comunidad.

2.6. Conclusiones

La visión y misión propuestas están alineadas a los seis ejes estratégicos plasmados en el Plan de Desarrollo Regional Concertado: Moquegua hacia el 2021 que buscan el desarrollo integral, equilibrado, equitativo y sostenible de la región en aras de mejorar la calidad de vida de su población.

Por tal motivo, el objetivo de esta propuesta es lograr el desarrollo de la Región Moquegua, a través de fomentar el turismo y la industrialización de sus principales actividades económicas como la minería, la agricultura y la pesca, lo que permitirá a la región ser competitiva y autosostenible en beneficio de su población y el medio ambiente. Para tal fin, es indispensable determinar una guía de valores como la integridad, respeto, compromiso, competitividad y equidad para que sean parte de la identidad del poblador moqueguano y que fomenten su comportamiento, así mismo, impulsar políticas que prioricen el desarrollo educativo, con la finalidad de alcanzar el objetivo común de la región liderado por el Gobierno Regional.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

Soberanía Nacional: En el Libro Blanco de la Defensa Nacional (Ministerio de Defensa, 2017) se mencionan las directrices que sigue el estado peruano para defender y preservar su soberanía e integridad del territorio e intereses nacionales.

Inclusión Social: El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) fue creado el 20 de octubre del 2011 con el objetivo de crear, fomentar e implementar un conjunto de políticas orientadas a reducir la brecha de pobreza y falta de acceso a los servicios básicos de la población en el Perú con el objetivo de que todos los peruanos sin importar su raza, sexo o condición social tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2012). Por tal motivo el MIDIS se centra en las poblaciones denominadas en proceso de inclusión que cuentan con al menos tres de las siguientes condiciones: ruralidad (poblaciones con menos de 400 viviendas o 2000 pobladores), etnicidad (hogares donde padre o madre hablan lengua nativa), bajo nivel educativo (donde el jefe de familia tiene primaria incompleta) y pobreza (ingresos ubicados en el quintil de ingresos en el Perú).

Reducción de la pobreza: El Perú ejecutó un conjunto de políticas que significó una reducción del nivel de pobreza de un 58.7% a un 22.7% entre el 2004 al 2014, esto debido al crecimiento económico y a programas de inclusión social, al tener como objetivo por parte del ejecutivo, durante los últimos cinco años, la erradicación de la pobreza rural (Informe destaca reducción, 2016).

Desarrollo Económico Sostenible: Según el Banco Mundial, el Perú ha tenido un conjunto de políticas macroeconómicas y reformas estructurales prudentes que han propiciado el crecimiento más rápido de la región de hasta un 5.9% en promedio frente a un

2.9% de sus pares, de igual manera en el 2016 el PBI continuó en aumento debido a los grandes proyectos de inversión minera y a la exportación de minerales (Banco Mundial, 2017).

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo con lo que señaló D'Alessio (2016) el potencial o poder nacional es la capacidad de una nación para poder obtener sus intereses, en ese sentido la medición se realiza mediante los siguientes siete ámbitos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar. A continuación se procede con el análisis de cada uno de ellos para la República del Perú

Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016b) al 30 de junio del 2016 el Perú cuenta con una población total de 31'488,625 de las cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres, de igual manera la superficie poblada es de 1'285,216 km² en sus 24 departamentos divididos en tres regiones en donde el 55,9% de la población reside en la costa, el 29.6% en la sierra y el 14.5% en la selva, siendo la capital Lima, la ciudad más poblada del país con 9'985,664 personas. Asimismo, para el 2016 se estima que el crecimiento anual sería de 336,801 habitantes con un crecimiento anual de 11 personas por cada mil habitantes. Finalmente, Perú ocupa el octavo lugar en América Latina en cuanto a población y la posición 42 en el mundo (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016b).

En la Figura 2 se puede visualizar la evolución de la población peruana en donde para el año 1950 era piramidal ya que su base era amplia y hacia mayor rango de edad se vuelve angosta, lo que es característica de un país joven y en desarrollo, sin embargo para el 2015 la base poblacional se encuentra conformada por los grupos que van desde los 0 a 19 años dado al descenso de la mortalidad infantil (menores a 15 años), de igual manera se espera que para

el 2025 el grueso de la base poblacional vaya desde los 0 hasta los 34 años evidenciando la madurez de la población en el Perú (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015b).

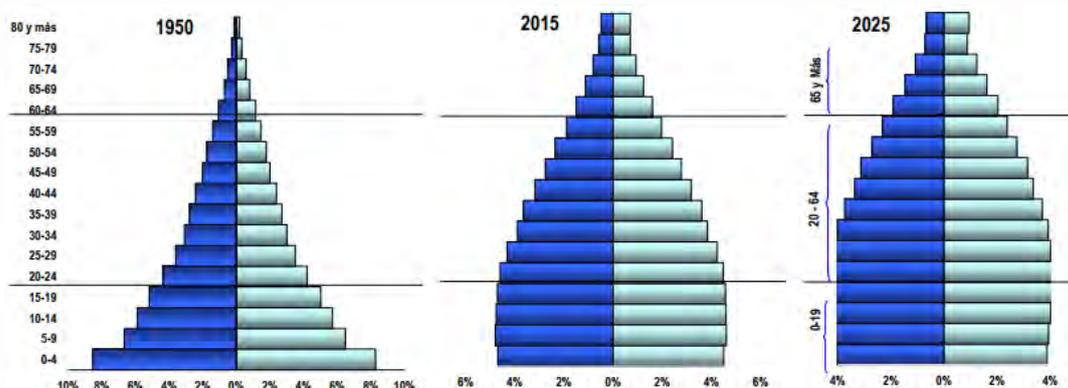


Figura 2. Pirámide de la Población Peruana, 1950, 2015 y 2025.

Adaptado de “Día Mundial de la Población 11 de julio,” por INEI, 2015b

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Geográfico. Según el Libro Blanco de la Defensa Nacional (Ministerio de Defensa, 2017) la superficie terrestre del Perú es de 1'285,215 km², encontrándose ubicado en la región central y occidental de América del Sur, delimitando por el norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el Océano Pacífico con un litoral de extensión de 3,080 km y con un dominio marítimo de 200 millas. El Perú cuenta con tres regiones naturales: la Costa cuya extensión es de 3,080 km lo cual representa el 11.7% del territorio nacional, la siguiente región es la Sierra conformada principalmente por la Cordillera de los Andes la cual incide en la formación de valles, vegetación y minerales, asimismo la sierra comprende el 28% del territorio nacional, finalmente se tiene la Selva cuya extensión geográfica es superior a las otras dos dado que representa el 60.3% del Perú. Gracias a la presencia de la Cordillera de los Andes y la Corriente de Humboldt se forma como consecuencia los vientos alisios los cuales alejan las aguas calientes del mar permitiendo el afloramiento de plancton y fitoplancton el cual es

consumido por gran variedad de peces, crustáceos y moluscos los cuales conforman la riqueza biológica del Mar Peruano (Ministerio de Defensa, 2017).

Económico. En la última década el Perú ha tenido una de las economías más sólidas de toda la región con una tasa anual de crecimiento de 5.9% y una baja inflación del 2.9% en promedio, esto a consecuencia de las políticas de estado que incrementó el PBI cuyo respaldo se debe en su mayoría por las exportaciones mineras, todo esto ha hecho de que el Perú tenga acceso a cuatro líneas de crédito de contingencia por tres mil millones de dólares estadounidenses dados por el Banco Mundial (Banco Mundial, 2017). De igual manera, el Banco Central de Reserva (2017b) prevé que el crecimiento económico para el 2017 sea de 3.6% a 3.7%, este incremento se debe a la recuperación de los precios de los *commodities* tales como el cobre, petróleo y granos siendo esta alza de un 8.2%. De igual manera el déficit fiscal del 2017 fue de 3.0% del PBI incrementándose en un 0.4% respecto al 2016 debido a la recaudación de ingresos corrientes que se deben a una menor recaudación tributaria y a devoluciones tributarias (ver Figura 3).

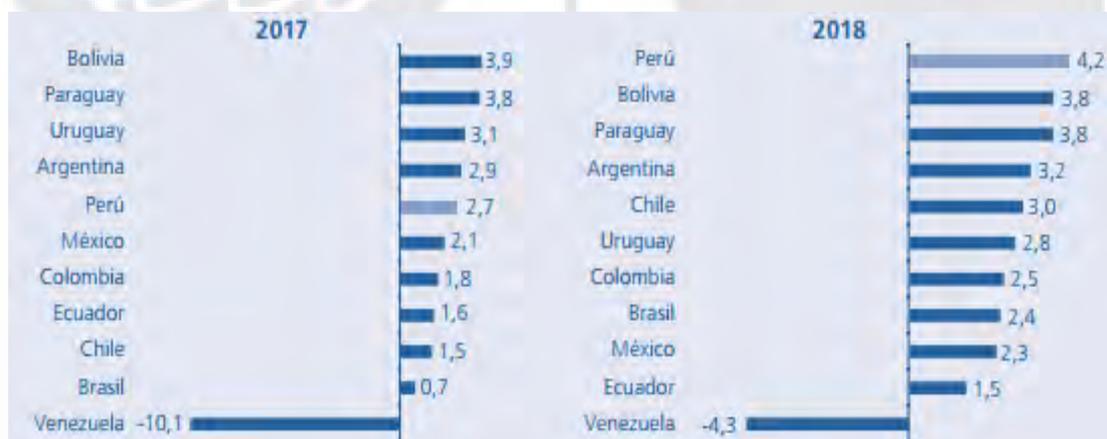


Figura 3. Crecimiento del PBI (Valor Porcentual).

Tomado de “Reporte de Inflación diciembre 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2017c. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>).

Asimismo el Perú es participante de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA) con el fin de desarrollar ejes de infraestructura vial, energética y de comunicaciones de los cuales cuenta con cuatro ejes de interconexión siendo

estos: eje Amazonas, eje Perú-Brasil-Bolivia el cual inicia uno de sus ramales en el puerto de Ilo abriendo posibilidades de desarrollo económico con las regiones del sur, el eje Interoceánico Central que vincula los puertos de Ilo y Matarani del sur del Perú con los Estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Sao Paulo y Río de Janeiro de Brasil que en cuya intermediación vincularía a Bolivia y Paraguay, y por último el Eje Andino (Ministerio de Defensa, 2017).

Tecnológico y Científico. El ejecutivo ha destinado S/ 3,000 millones para invertir en ciencia y tecnología liderado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) lo cual repercutiría en los sectores tales como: la industria, agricultura y pesca, sin embargo la actuación en este sector del Perú es pobre ya que actualmente solo se destina entre 0.1% y 0.2% del PBI nacional, con lo cual se encuentra por debajo de sus pares sudamericanos como Chile que invierte 0.5% de su PBI nacional o Brasil cuya inversión supera al 1% lo cual sigue siendo poco a comparación de países asiáticos que se encuentran por encima del 3% (Perú recibirá, 2017).

Histórico, Psicológico y Sociológico. A pesar de la gran riqueza histórica con la que cuenta el Perú según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011) la desigualdad que existe en el ámbito social es un hecho marcado, por tal motivo uno de sus objetivos estratégicos para el bicentenario es el desarrollo de una economía descentralizada y equitativa para todos.

Organizacional y Administrativo. Según el organigrama elaborado por la Presidencia del Consejo de Ministros (2014), la organización del estado cuenta con la siguiente estructura: Poder Ejecutivo, el cual está conformado por: el Gobierno Nacional y la Presidencia de la República; Poder Legislativo, el cual está conformado por el Congreso de la República; Poder Judicial; Órganos Constitucionales Autónomos; Gobiernos Regionales; y Gobiernos Locales.

Militar. Las Fuerzas Armadas juegan un rol importante para garantizar la soberanía y la integridad nacional fortaleciendo la seguridad y en función a los intereses nacionales, en ese sentido los objetivos estratégicos para el 2017 – 2021 del Ministerio de Defensa son: (a) Contribuir a la pacificación nacional en zonas de emergencia; (b) Mejorar la competitividad de la Industria Nacional; (c) Incrementar la capacidad militar; (d) Mejorar la efectividad de la participación del sector defensa en el desarrollo; (e) Mejorar la participación del Sector Defensa en actividades de proyección internacional, por tal motivo el presupuesto destinado para el año fiscal 2017 es de 7,137 millones de soles (Ministerio de Defensa, 2016).

3.1.3. Principios cardinales

Según Hartmann, citado en D'Alessio (2016), los Principios Cardinales son aquellos que indican la “política exterior” que aplica un país, estos principios son: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contra balance de intereses; y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. A la fecha el Perú cuenta con múltiples acuerdos y tratados comerciales para convertirlo en un país exportador de bienes y servicios de reconocimiento global, en base a dos estrategias de integración al mundo como las negociaciones comerciales internacionales y el desarrollo exportable, el cual identifica la oferta exportable como una oportunidad, promociona en los mercados para facilitar el comercio mediante una infraestructura y comercio que permita la capacitación y desarrollo humano (Díaz, 2011). Uno de los acuerdos más importantes en la consolidación del Perú como país exportador fue el Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado con Estados Unidos el cual entro en vigencia el primero de febrero del 2009 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017b).

Lazos pasados y presentes. Según D'Alessio (2016) para las naciones las relaciones que han existido en el pasado son influyentes para las actuales y aquellas que se desean

alcanzar en el futuro. El primer acercamiento del Perú a otros países es en 1532 cuando fue conquistado por los españoles siendo antes el centro del Tahuantinsuyo de dominio incaico que conformaba otros países tales como Colombia, Ecuador, Bolivia, Chile y Argentina. La independencia del Perú se logra el 28 de julio de 1821 cuando el libertador José de San Martín declara al Perú una República independiente (Contreras & Cueto, 1999).

Contrabalance de intereses. Las ventajas comparativas del país van desde su ubicación geográfica y geopolítica hasta las de tipo comercial y de servicios. El último conflicto de intereses que ha tenido el Perú fue referente a la delimitación marítima de sus fronteras logrando un fallo a favor otorgado por la Corte de la Haya al recuperar 800 millas náuticas y aunque este fue solo un 70% del espacio marítimo que se esperaba, se ha validado que es un área rica en especies tales como la palometa, tiburón, anchoveta y bacalao (“¿Qué Ganaron” 2014).

Conservación de los enemigos. A la fecha, Perú no tiene ningún conflicto bélico con ningún país y dado a sus múltiples tratados y acuerdos comerciales es muy difícil que se dé algún tipo de enfrentamiento sin agotar previamente el diálogo.

3.1.4. Influencia del análisis en Moquegua

La región Moquegua, según el Instituto Peruano de Economía (2017), se mantiene en el ranking con el segundo puesto en competitividad regional por quinto año consecutivo, esto debido a los grandes márgenes que deja el canon minero por la extracción del cobre en la región, el cual se exporta como materia prima o se manufactura la misma. La región cuenta con grandes oportunidades tales como sus grandes proyectos mineros como Quellaveco cuya construcción iniciará en junio del 2018 el cual no solo permitirá el procesamiento de más de 127 toneladas al día de mineral sino también la inversión de 100 millones de soles para la ejecución de proyectos tales como Chilota-Chincune para la mejora de la producción de

frutos, así como la mejora en la cadena productiva del olivo incrementando en 38 toneladas la exportación a Europa y Chile (Hanco, 2017).

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú se encuentra estratégicamente ubicado en la costa oeste central de Sudamérica, teniendo como límite al Océano Pacífico. Es el tercer país más extenso en la Región con una extensión de 1'285,215.60 km², solo superado por Argentina y Brasil. Dentro de esta extensión, el país se divide en tres regiones naturales que lo hacen altamente atractivo como son: (a) La Costa, que concentra el 11.7% del territorio y le brinda acceso a los recursos marítimos, (b) la Sierra, que cubre el 27.9% de su territorio y concentra los principales depósitos mineros y finalmente, (c) la Selva que concentra el 60.4% del territorio y presenta biodiversidad de recursos forestales y turísticos (Ernst & Young Perú, 2016).

La biodiversidad geográfica del Perú le brinda una serie de recursos por explotar, destacando entre ellos los depósitos mineros, hidrocarburos, variedad de recursos hidrobiológicos, las actividades agrícolas y pecuarias (ver Figura 4). En los últimos años las exportaciones del Perú se han incrementado tanto en productos tradicionales como no tradicionales; destacando en este último tramo la quinua, la palta, el mango, espárragos, uvas, entre otros. En cuanto a los tradicionales, tenemos minerales tales como el oro, plata, molibdeno, cobre, plomo; y finalmente en las actividades de manufactura se destacan la producción de harina de pescado, (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017c).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Según informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016c) la población que se encuentra económicamente activa alcanza los 23'401,600 millones, mostrando un crecimiento de 1.6% en comparación al periodo anterior; sin embargo, se aprecia que esto se debe al crecimiento en el sector urbano donde alcanzó un 3,8% en comparación al área rural

donde decreció en un 2%. El mismo estudio indicó que de cara al futuro del Perú, existe un importante potencial, considerando que el nivel educativo de la población económicamente activa viene mejorando considerablemente en comparación con el año 2011; esto debido principalmente a la composición que presenta según rango de edad, teniendo como consecuencia mayor capacidad de consumo e inversión (ver Figura 5 y 6).



Figura 4. Principales actividades económicas por regiones.

Tomado de Guía de negocios e inversión en el Perú, 2016-2017

(<https://www.google.com.pe/search?q=guia+de+negocios+e+inversion+en+el+peru+2017&oq=guia+de+n&aqs=chrome.1.69i5912j69i57j0l3.2521j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>).

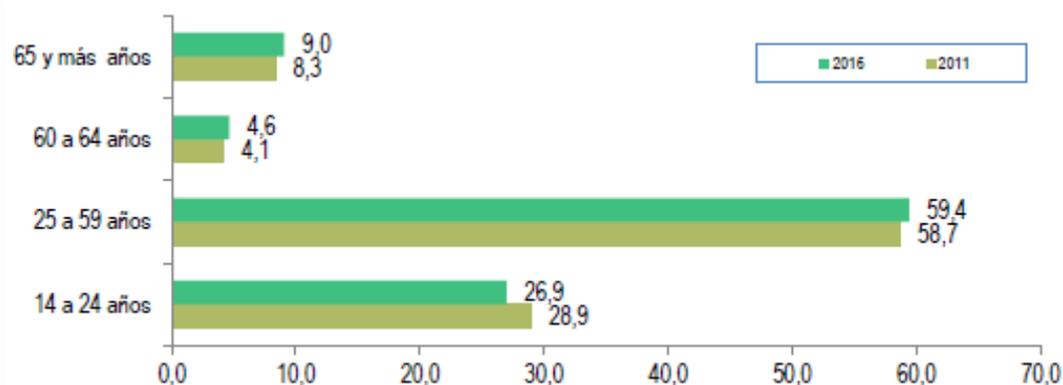


Figura 5. Perú: Composición de la PEA por grupo de Edad, 2011 y 2016.

Tomado de "Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento," por INEI, 2016c

(www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/.../libro).

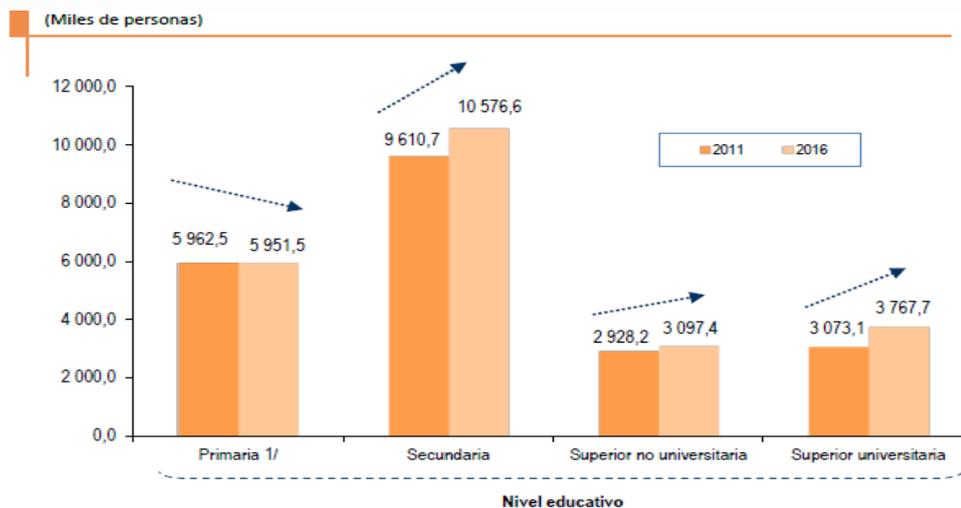


Figura 6. Perú: Población en Edad de trabajar por nivel educativo, 2011 y 2016. Tomado de “Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento,” por INEI, 2016c (www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/.../libro).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según el informe global de competitividad publicado por el Foro Económico Mundial para el año 2017 el Perú descendió cinco posiciones ubicándose en el puesto 72, consecuencia del retroceso de los siguientes pilares: Entorno macroeconómico, instituciones, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero y sofisticación empresarial. Los pilares que mostraron mejoras fueron: Infraestructura, salud y educación básica, preparación tecnológica e innovación (Foro Económico Mundial, 2017).

Lima, Moquegua y Arequipa continúan liderando la competitividad regional y las regiones menos competitivas en el 2017 son Cajamarca, Loreto y Huancavelica. Lima se vio afectada principalmente por el retroceso en el pilar de instituciones debido a la coyuntura política cuyo impacto fue en la ejecución de la inversión pública, caso contrario a lo que sucede con Moquegua que mejoró en este aspecto; sin embargo, uno de los indicadores que afecta a Moquegua es el retroceso en asistencia escolar primaria y secundaria (ver Figura 7). Arequipa y Tacna son dos regiones que tienen los indicadores más altos para el pilar de Educación (Instituto Peruano de Economía, 2017).

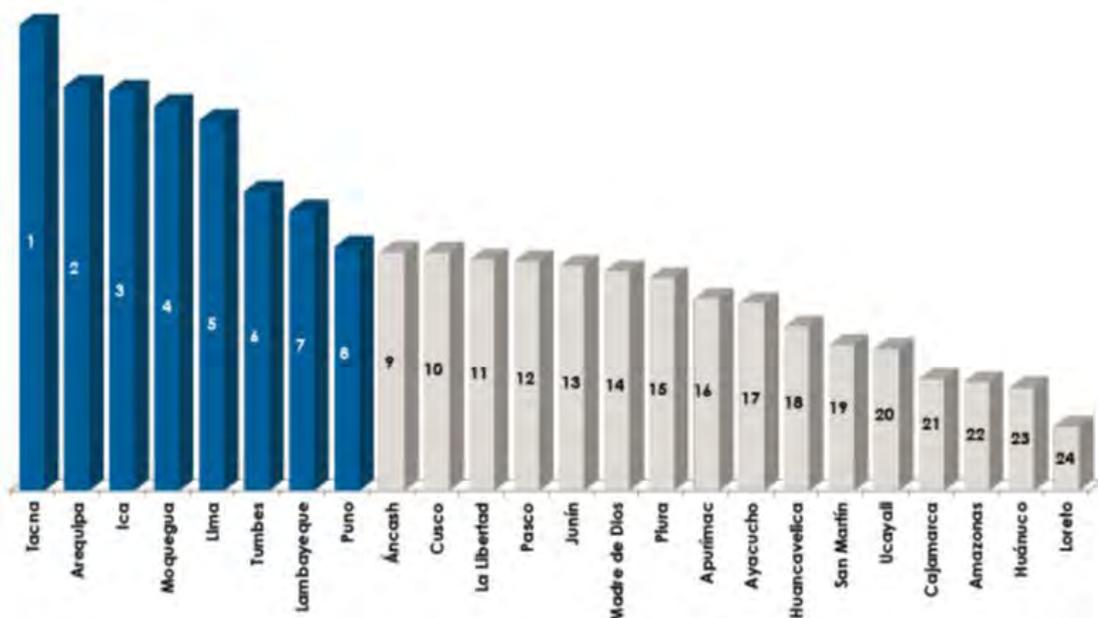


Figura 7. Índice de Competitividad Regional 2017.

Tomado de “Drive.google,” por Instituto Peruano de Economía 2017 (<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbDYtQVRfdjVaUkU/view>).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En el último año las actividades económicas con mayor contribución (13%) al PBI nacional fueron la minería y manufactura, como actividad extractiva y de transformación respectivamente. La agricultura y ganadería solo aportó con el 5% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017c). Las exportaciones del Perú incrementaron 22.7% respecto al período 2016, sin embargo, el 73.4% se concentra en exportaciones tradicionales, siendo la minería la principal actividad económica que registró un crecimiento del 27.9%, impulsado principalmente por la exportación del cobre y oro (“Perú aumento sus,” 2018).

3.2.5. Influencia del análisis en Moquegua

La Región Moquegua refleja la biodiversidad geográfica que tiene el Perú a través de sus principales actividades extractivas como es el caso de la agricultura, la minería y la pesca, las mismas actividades económicas que contribuyen con el PBI nacional. Moquegua ocupa el segundo lugar de competitividad regional siendo uno de sus principales indicadores el entorno económico.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

El 18 de noviembre del 2002 fue promulgada la Ley Nro. 27867 correspondiente a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales en la cual se detalla la estructura, organización, competencias y funciones del Gobierno Regional cuyo principal objetivo es fomentar el desarrollo regional integral y sostenible, así como también la de promover la inversión pública y privada y por ende una mayor generación de empleo, de igual manera cuentan con una autonomía política, económica y financiera pues tienen un Pliego Presupuestal (Ley 27867- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, 2002). Las competencias del Gobierno Regional son:

- Planificar el desarrollo de su región y ejecutar los programas socioeconómicos correspondientes, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.
- Formular y aprobar el Plan de Desarrollo Concertado con las municipalidades y la sociedad civil de su región.
- Aprobar su organización interna y presupuesto de acuerdo con la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto.
- Promover y ejecutar las inversiones públicas regionales en proyectos de infraestructura vial, energética, de comunicaciones y de servicios básicos.
- Diseñar y ejecutar programas regionales de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias.
- Promover la formación de empresas y corporaciones regionales.
- Facilitar la apertura a los mercados internacionales para la agricultura, agroindustria, artesanía, actividad forestal y otros sectores productivos.
- Desarrollar circuitos turísticos.
- Concretar acuerdos con otras regiones fomentando el desarrollo económico, social

y ambiental.

- Administrar y adjudicar los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del Estado, con excepción de los terrenos municipales.
- Promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional.
- Promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad.

A pesar de que esta ley junto con la Ley de Descentralización tiene como fin evitar la alta dependencia del Gobierno Central, luego de 16 años de implementada la ley es poco el avance en este proceso, a los hechos de corrupción, autoritarismo y malversación del presupuesto público se le han sumado el tráfico de terrenos, la minería ilegal y el narcotráfico, problemas que la Contraloría General de la República ha sido ineficiente en su labor de fiscalización. La alta dependencia del Gobierno Central se debe principalmente a una estructura económica y productiva que no cuenta con los componentes necesarios para una integración comercial entre todas las regiones y dentro de las mismas debido al modelo primario-exportador con solo la capital industrializada.

Por otro lado, el Perú ha suscrito múltiples acuerdos con distintos países formando parte del MERCOSUR, La Comunidad Andina, APEC y el EFTA, de igual manera tratados de libre comercio con países como: Estados Unidos, Canadá donde el 100% de los productos exportados no tienen arancel, China donde el 61.2% de los productos que ingresan lo hacen con arancel cero, Corea, Australia y Tailandia.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La política y la economía son dos factores que se relacionan, por lo que la inestabilidad política que vive el país en los últimos meses, consecuencia de actos de corrupción, detiene las inversiones y como consecuencia frena el crecimiento económico del país. Las tasas de crecimiento del PBI Perú para el 2015 y 2016 fueron de 3.3% y 4% respectivamente; sin embargo, al cierre del tercer trimestre del 2017 se observa una

desaceleración económica con una tasa de crecimiento promedio del PBI de 2.4% (Banco Central de Reserva del Perú, 2017b).

Cabe resaltar que el sector de minería e hidrocarburos presentó su tasa de crecimiento promedio más baja de PBI de los últimos tres años, al cierre del tercer trimestre del 2017 registra un crecimiento de solo 4.2%, el sector de agricultura y ganadería también presentó un crecimiento de 5.5%. Entre los sectores económicos afectados fueron la pesca y acuicultura con una tasa de decrecimiento del -42.8% debido al Fenómeno El Niño Costero y manufactura con -3% en el mismo período (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017c). En términos generales el comportamiento del PBI nacional se atribuye a una reducción del consumo interno y paralización de obras públicas, asociado básicamente a un factor económico social como son los casos de corrupción que se encuentran en actualmente en investigación (ver Figura 8).

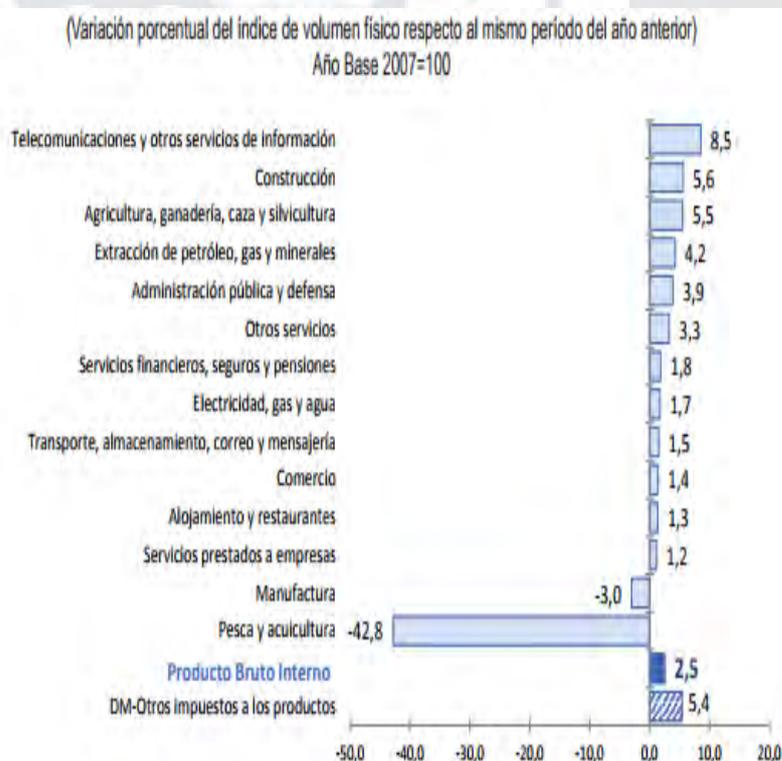


Figura 8. Producto Bruto Interno por actividad económica, 2017. Tomado de “Producto Bruto Interno Trimestral,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017d (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii).

Precisamente la represión del consumo interno y la estabilidad de la moneda tuvieron como resultado una tasa de inflación de 1.4% para el cierre del 2017, considerándose la tasa más baja de los últimos ocho años y se proyecta que en los próximos meses debido al comportamiento estático de la demanda interna los precios al consumidor se debiliten (Perú cerraría el, 2017). Por otro lado, al cierre del tercer trimestre del año pasado la balanza comercial para el Perú fue positiva con USD 4,190 millones, superando hasta el momento el resultado obtenido en el 2016 que ascendió a USD 1,888 millones, los principales destinos de exportación son China con el 25.7% y Estados Unidos con 15.7% (Banco Central de Reserva del Perú, 2017b).

Una de las actividades económicas que crece sostenidamente a nivel mundial es la exportación de palta o aguacate, en el 2013 creció 15% respecto al año anterior. Las áreas cosechadas en el año 2000 eran 340 mil hectáreas y en el año 2012 creció en 43%. México es el mayor productor de palta con el 30% de la producción mundial, luego siguen Indonesia (7%), República Dominicana (7%), Estados Unidos (6%), Colombia (5%) y Perú (4%). (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).

México además de ser el mayor productor, es también el primer exportador y consumidor de palta, exporta palta Hass durante todo el año, siendo los períodos con mayor volumen de exportación los meses de enero a mayo y de octubre a diciembre. Por lo tanto, México tiene un período no cubierto donde evalúa la importación de la palta que son los meses de junio a setiembre. Junto con México otros 14 países se convierten en los principales exportadores de palta que en conjunto representan un 92% del total exportado al mundo, ocupando la segunda y tercera posición la Unión Europea y el Perú respectivamente. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018).

Con relación a las importaciones presentan crecimientos en los últimos años y solo en el 2013 creció en 13% respecto año anterior. Estados Unidos y la Unión Europea representan

el 80% de la importación mundial, seguido de Japón, Canadá, Australia y Costa Rica. El país del norte, como principal importador demanda la palta de México (89%), Chile (4%) y Perú (3.8%) (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018).

En las últimas décadas, el porcentaje de la producción mundial de pescado, ver figura 9, para el consumo humano directo (CHD) se ha incrementado de 67% en la década del 1960 a un 87% para el 2014, lo cual representaron más de 146 millones de toneladas para ese año. De igual manera para el 2014, la forma de comercialización de la producción mundial para el CHD fue: 45% pescado vivo, fresco o refrigerado, el 30% pescado congelado, 13% elaborado o en conserva, 12% salado, seco o ahumado (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016).

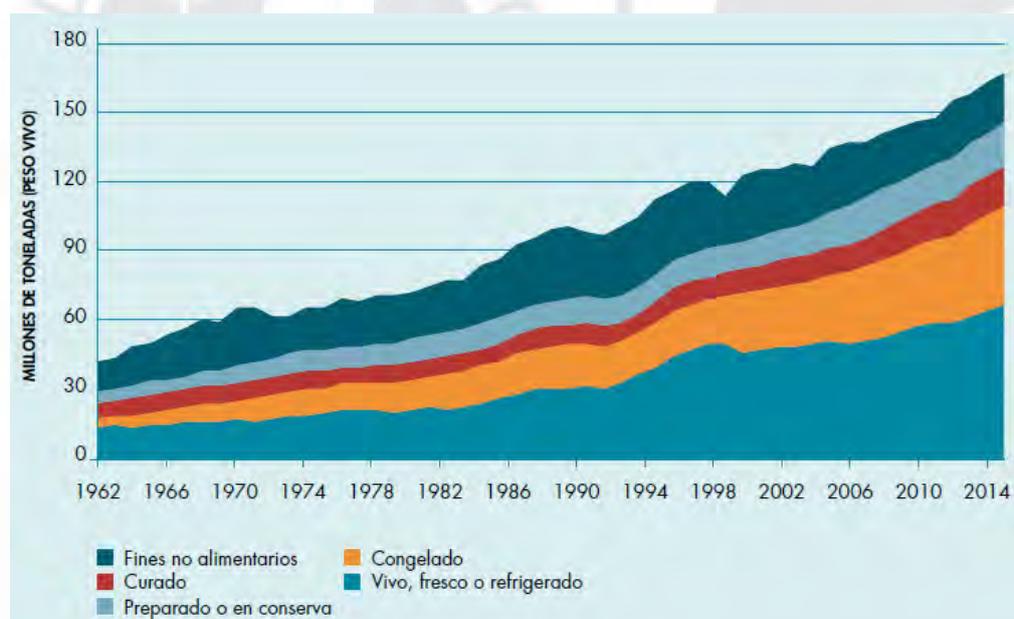


Figura 9. Utilización de la producción mundial de pescado (desglosada por cantidad), 1962 – 2014.

Tomado de “El estado mundial de la pesca y la agricultura,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016 (<http://www.fao.org/3/a-i5798s>).

El comercio internacional del sector pesquero es muy dinámico y desempeña un rol importante en el desarrollo económico de los países, no solo en la generación de empleo sino también en la seguridad alimentaria y nutricional. Para el 2016, la exportación mundial de

pescado congelado fue de USD 18,400 MM, ver figura 10, siendo el principal exportador China con una participación de mercado del 14% seguido de Rusia con 11%, Estados Unidos con 9.8% y en donde Perú solo obtuvo una cuota de 0.35% de igual manera la importación de congelados mundial fue de USD 15,900 MM (ver Figura 11), donde China se sitúa como el mayor importador con una compra del 20% de la producción mundial seguido de Japón con un 17% y Corea del Sur con 7.9% (Observatory of Economic Complexity, 2016)



Figura 10. Participación de los países exportadores de filete de pescado congelado. Tomado de “No Filete Congelado,” por Observatory of Economic Complexity (OEC), 2017 (<https://atlas.media.mit.edu/es/profile/hs92/0303/>).



Figura 11. Participación de los países importadores de filete de pescado congelado. Tomado de “No Filete Congelado,” por Observatory of Economic Complexity (OEC), 2017 (<https://atlas.media.mit.edu/es/profile/hs92/0303/>).

Un mercado importante donde el Perú logra una mayor participación de mercado es el de la exportación de moluscos donde su participación es del 2.5% de las exportaciones mundiales las cuales suman un total de USD 11,700 MM siendo nuevamente China el mayor exportador con un 30% del mercado mundial, ver figura 12, asimismo los mayores compradores de moluscos son España e Italia con un 15% y 12% respectivamente seguidos de Japón con un 12% y Hong Kong con 10% (ver Figura 13).



Figura 12. Participación de los países exportadores de moluscos. Tomado de Moluscos, por Observatory of Economic Complexity (OEC), 2017 Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/hs92/0307/>



Figura 13. Participación de los países importadores de moluscos. Tomado de "Moluscos," por Observatory of Economic Complexity [OEC], 2017 (<https://atlas.media.mit.edu/es/profile/hs92/0307/>).

Por otro lado, otra fuente importante de ingresos para el país es el turismo, donde el principal aeropuerto es el Jorge Chávez siendo este galardonado en ocho oportunidades como el mejor de Sudamérica. Según la Cámara de Comercio de Lima (2017), el turismo aporta al PBI nacional en 4% y a su vez genera más de un millón de empleos directos e indirectos y en donde al 2017 hubo 3,9 millones de turistas extranjeros con una tasa de crecimiento de 5,4% generando divisas de USD 4,326 millones, de igual manera Perú ocupa la posición 51 en el ranking del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017, siete posiciones mejor respecto al año anterior. Según los estudios de PROMPERÚ, la segmentación de los turistas extranjeros que llegan al país es: en pareja cuyo gasto promedio sería de USD 1,058 con una permanencia promedio de ocho noches en donde el 58% son de Sudamérica, con amigos cuyo gasto promedio sería de USD 1,246 con una permanencia promedio de nueve noches en

donde el 45% son de Sudamérica y el 24% de Norteamérica, en familia cuyo gasto promedio sería de USD 459 con una permanencia promedio de cinco noches en donde el 86% son de Sudamérica y solos donde su lugar favorito de visita es Cusco y Tacna en donde su gasto promedio sería de USD 1,330 con una permanencia promedio de 11 noches en donde el 44% son de Sudamérica y el 24% de Norteamérica (PROMPERÚ, 2017) (ver Figura 14).

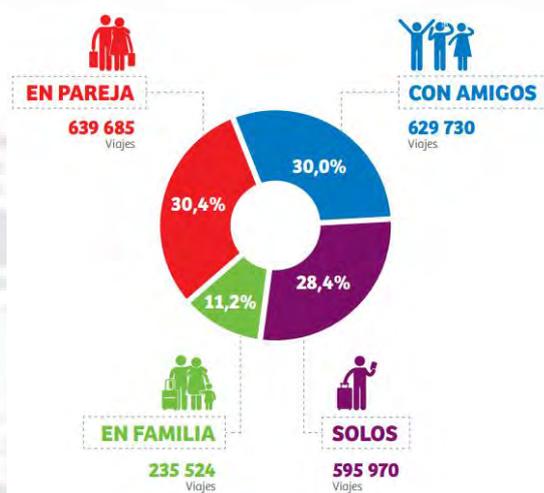


Figura 14. Vacacionista extranjero por segmentos.
Tomado de “Infografías,” por PROMPERÚ, 2016
(<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Vacacionista%20Extranjero%20por%20segmentos&url=/Uploads/infografias/1010/PTE%20por%20segmentos%202015.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuid=1760695/42264870>).

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

El Instituto Nacional de Estadística e Informática estima que para el 2018 el Perú tendrá una población de 32,162,184 habitantes con una tasa de crecimiento anual de 1%. La esperanza de vida es de 75 años y el 61.9% de la población tiene cobertura de salud, aunque la cobertura de salud supera el 50%, el sistema presenta ineficiencias en temas de alcance y atención, básicamente por la problemática en el abastecimiento adecuado de medicinas e infraestructura. Asimismo, cabe resaltar que el 32% de su población se concentra en Lima. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018b).

Actualmente la educación básica en el Perú considerando la última prueba PISA del 2015 a nivel de ciencias se ubica en el puesto 63 de 69 naciones, con 24 puntos más que el 2012 alcanzando 397 puntos; en comprensión lectora alcanzó 398 puntos, 14 puntos más respecto al 2012 llegando a ocupar el puesto 62 y en matemáticas de 368 puntos obtenidos en el 2012 logró en este período 387 puntos escalando al puesto 61. Si bien es cierto estos últimos resultados evidencian una ligera mejora aún es insuficiente ante la expectativa del desarrollo humano (Ministerio de Educación, 2017).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Con relación al desempeño en investigación y desarrollo de las economías en el mundo, el Perú ocupa el puesto 71 de 128 países estudiados, según el Índice Global de Innovación de 2016, emitido por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2016). La inversión en I+D solo asciende a 0.2% del PBI, las universidades contribuyen con el 38%, el sector empresarial con 29%, el sector público con el 26% y el sector privado sin fines de lucro con el 7%.

La posición de Perú no es alentadora comparándose con los países de la Alianza del Pacífico, como Chile, México y Colombia quienes ocuparon los puestos 40, 61 y 63 respectivamente. Uno de los sectores que se ve afectado con la falta de investigación es el sector agrícola donde la investigación sobre cultivos resistente a plagas es de suma importancia (Investigación y Desarrollo, 2017).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según el Anuario de Estadísticas Ambientales del año 2016 elaborado por el Ministerio del Ambiente, el Perú tiene una superficie agropecuaria que representa el 30.14% de la superficie total del país, concentrándose en los departamentos de Puno, Loreto y Cusco, con superficies agrícolas del 9.1%, 7.6% y 15.3% respectivamente. Los departamentos con menor superficie agropecuaria son: Tacna, Ica, Moquegua, Tumbes y el Callao, con

superficies agrícolas del 11.6%, 42.3%, 7%, 92% y 5.7% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016d).

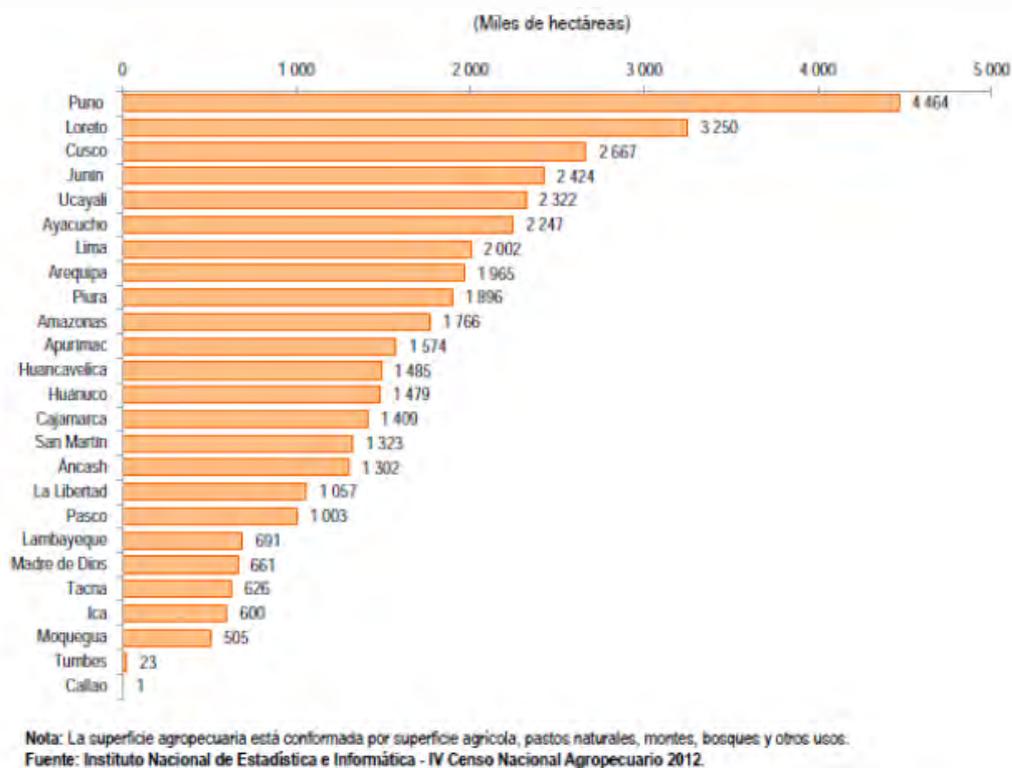


Figura 15. Perú: Superficie Agropecuaria, según departamento, 2012. Tomado de “Anuario de Estadísticas Ambientales 2016,” por el Ministerio del Ambiente 2016 (<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/anuario-estadisticas-ambientales-2016>).

Con relación al agua la disposición por habitante es la mayor en América Latina con 77,600 m³ de agua por habitante, sin embargo, su distribución es muy heterogénea entre los departamentos. El 80% del recurso hídrico es usado para la agricultura de regadío, el 18% para las industrias y los municipios y el 2% para la minería (Ministerio del Ambiente, 2008)

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A continuación, se presenta la matriz MEFE, ver tabla 6, en la cual se analizaron los factores externos que son determinantes para la región. La evaluación arrojó un puntaje de 1.78, lo cual indica que la región Moquegua no aprovecha las oportunidades que se presentan en el entorno para afrontar las amenazas existentes.

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Incremento de la demanda del cobre en el mundo.	0.11	3	0.33
2 Incremento de la demanda de la palta en EE.UU. y Europa.	0.11	2	0.22
3 Incremento de turistas nacionales y extranjeros en el Perú.	0.10	2	0.20
4 Estabilidad económica en el Perú.	0.07	2	0.14
5 Incremento de la demanda de pescado y moluscos congelado de Asia.	0.11	1	0.11
6 Alto reconocimiento y valor de la palta Hass en el mundo.	0.09	1	0.09
Subtotal	0.59		1.09
Amenazas			
1 Variación de los precios de los commodities en el mundo.	0.09	2	0.18
2 Barreras de entrada a mercados en el exterior.	0.07	2	0.14
3 Existencia de minería informal.	0.06	2	0.12
4 Inestabilidad política y social en el Perú.	0.06	2	0.12
5 Exposición a fenómenos y desastres naturales.	0.07	1	0.07
6 Centralismo para la toma de decisiones Gubernamentales en Perú.	0.06	1	0.06
			0.00
Subtotal	0.41		0.69
Total	1.00		1.78

Nota. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE de la región Moquegua. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, F., 2016, México, D.F., México: Pearson Educación, p. 119

3.5. La Región Moquegua y sus Competidores

En este capítulo tiene como objetivo establecer un análisis de la situación de la Región y de sus diferentes sectores económicos; así como, entender la forma como se interrelacionan con sus *stakeholders*. Para ello, se ha considerado utilizar el modelo de Porter (2008) quien indicó que existen cinco fuerzas competitivas que aplican a todo sector y son determinantes al momento de establecer una estrategia; estos factores son: (a) El poder de negociación de los proveedores, (b) El poder de negociación de los compradores, (c) La amenaza de productos nuevos o sustitutos, (d) La amenaza de nuevos competidores, y (e) La rivalidad entre los competidores actuales.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El 72.5% del PBI de la región se concentra en los sectores de manufactura y en las actividades extractivas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017d), compuesto principalmente por empresas que pertenecen a corporaciones importantes que por el volumen de compras que realizan tanto a nivel nacional pueden negociar adecuadamente con sus

proveedores, reduciendo así la posibilidad de que estos predominen al momento de la negociación. En relación al ámbito mundial, según el Banco Central de Reserva del Perú (2017a), la región importó para estas industrias principalmente neumáticos para vehículos mineros, motores para maquinarias de perforación, etcétera sobre los cuales no se aprecia una concentración en un determinado proveedor, ya que son provistos por diferentes países tales como Francia, Estados Unidos, Chile y Japón; pudiéndose afirmar que el poder de negociación que presentan los proveedores es bajo en relación a maquinarias e insumos, salvo algún insumo específico necesario para la minería.

Si bien en relación a los insumos y maquinarias estas industrias pueden minimizar el poder de negociación de los proveedores, para el caso del capital humano necesario en estas industrias si existe un déficit considerable, lo que les permite poder gozar de un alto poder de negociación. Según lo indicado por el Banco Central de Reserva del Perú (2017a), solo el 13% de la PEA activa cuenta con estudios universitarios en la región y el 15% con educación superior no universitaria, lo que hace necesario la importación de talento humano tanto a nivel nacional como internacional.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Moquegua, tanto a nivel local como internacional está sujeto a un poder de negociación alto por parte de los compradores. Revisando los principales productos que exporta Moquegua, tales como: cátodos de cobre refinado, molibdeno, ácido sulfúrico, oro y harina de pescado, entre otros; se aprecia que son productos que no son exclusivos de la región y tanto a nivel local como mundial existen otros proveedores que los comercializan. Por ejemplo, en relación al cobre, la Sociedad Nacional de minería Petróleo y Energía (2016) registró que solo el 7% del total de cobre que produce el Perú se da en la región Moquegua; sin considerar que a nivel mundial Perú se encuentra en el segundo puesto de la exportación de cobre, detrás de Chile y superando a países como China y Estados Unidos, todo esto

muestra el alto nivel de competitividad que existe y la variedad de opciones con las que cuentan los compradores. Algo similar se puede apreciar en sectores como el turismo, agricultura, pesca, donde aún la oferta no llega a tener el impacto que se busca tener en la región, en comparación con regiones vecinas como Arequipa, Cusco o Tacna, lo que genera que los potenciales compradores tengan una alternativa más atractiva y que le brinda mejores opciones.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En la actualidad, las principales actividades que contribuyen a su PBI no cuentan con sustitutos que puedan avizorar una contracción en la demanda actual (Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía, 2016). Si bien la tecnología viene presentando un desarrollo constante, este contribuye directamente con la mejora de los procesos extractivos o refinación de los minerales por lo que no implicaría una amenaza para el desarrollo del sector. En relación a las actividades de manufactura, estas están relacionadas a la minería por lo que de igual forma no se vería algún impacto negativo. Esto no es igual en el caso de la pesca y agroindustria, donde las tendencias de consumo sí varían constantemente y sí podrían afectarlas directamente. Si bien en la actualidad su contribución en el PBI de la región aún es menor, se debe tener en cuenta que estos sectores cuentan con un gran potencial; por lo que, al momento de definir la estrategia de desarrollo, se debe considerar estos factores.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Si bien siempre existe la posibilidad de nuevos competidores, a nivel local, cada región viene desplegando su estrategia de desarrollo en función a los recursos naturales con los que cuenta, ya sea en el sector de la minería, turismo, agricultura o la pesca; por lo que más bien existe una oportunidad para que se puedan hacer sinergias que consolidarían su oferta. A nivel global, sí existe una amenaza de que aparezcan nuevos jugadores o que los ya existentes ejecuten estrategias que les permitan ganar participación de mercado. Por ejemplo,

las empresas extractoras de Antofagasta vienen trabajando en la industrialización del cobre, lo que le permite tener un mejor precio, para captar mayor demanda. Algo similar podría darse en países como China y Estados Unidos que son los que le siguen al Perú en la producción mundial de cobre (Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía, 2016)

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los indicadores económicos y sociales de Moquegua lo posicionan como una de las regiones más competitivas del país, esto se ve reflejado en el PBI per cápita que viene logrando cada año; sin embargo, aún existe una serie de oportunidades de mejora en las cuales debe enfocarse de cara a lograr ser una región sostenible y minimice el poder de sus competidores que actualmente es alto. Dentro de este contexto, es necesario analizar a regiones como Lima que ocupa el primer lugar en el ranking de competitividad, debido a que se ha fortalecido en aspectos como inversión pública, institucionalidad de sus organismos; que son puntos en los que Moquegua ha visto cierto deterioro, sumados a la falta de ejecución de fondos públicos (CENTRUM Católica, 2016a).

Otras regiones que deben ser analizadas son las de Arequipa y Tacna, quienes vienen trabajando en la inversión pública, reflejada en carreteras y servicios básicos como agua, saneamiento y electricidad, todo ello con la finalidad de ser atractivos a los inversionistas y a su vez generar condiciones socioeconómicas, ambientales y urbanas. Por ejemplo, la región Tacna, definió en su plan de desarrollo regional, contar con una infraestructura que permita atraer la inversión nacional o extranjera para la construcción de tiendas por *retail* y cadenas hoteleras, debido a la gran cantidad de turistas tanto chilenos como de otros países del sur de Sudamérica (Gobierno Regional de Tacna, 2013). Además, busca generar oportunidades laborales para sus pobladores que anteriormente tenían que migrar a la capital o regiones como Cusco o Arequipa en busca de desarrollar su talento; con estas medidas, se busca retenerlos y fomentar que se genere capital humano especializado para la gestión de

estos rubros, lo que tendrá un impacto directo en su PBI.

Por otro lado, por muchas décadas el estándar de cultivo de palta fue la denominada palta fuerte, desde los años 60 y de manera progresiva al día de hoy la palta Hass ha ganado protagonismo, convirtiéndose en el principal producto de exportación debido a su grado de conservación y de resistencia al transporte. Resaltar que México como principal exportador disminuye su oferta exportable durante los meses de junio a setiembre por lo que el Perú tendría mejores oportunidades para ingresar al mercado en ese periodo (Ministerio de Agricultura y riego, 2018).

3.6. Moquegua y sus Referentes

La Región Moquegua cuenta con una diversidad de recursos naturales que en la actualidad contribuyen directamente en su desarrollo tanto económico como social; dentro de estos recursos se puede destacar el aporte del sector minero, basado en la producción de cobre y molibdeno; el sector manufacturero, enfocado en la producción de harina de pescado, pescado congelado y relacionados al cobre; el sector agroindustrial, reflejado en la producción de olivo, palto y finalmente el sector pesquero- comercial (Banco Central de Reserva del Perú, 2017a) . En ese sentido es fundamental analizar la gestión que se viene realizando sobre estos sectores en comparación con ciudades o regiones de gran éxito.

Dentro de las actividades mencionadas podemos destacar a la agricultura a través de la producción de palta; cuya producción incrementó de forma considerable, llegando a las 457,700 toneladas (Tm) lo que significó una variación de 20.2% en comparación al 2015. La principal región productora de palta en el país es La Libertad que alcanza un total del 39.2% del total nacional, con un rendimiento de producción de 13.10 Tm/Ha lo cual es muy superior al 7.1% de la Región Moquegua (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018). Para el cierre del 2017, esta región lideró la exportación de palta a nivel nacional logrando un incremento del 133% en comparación del 2016 lo que significa un 49% del total nacional (Ministerio de

Comercio Exterior y Turismo, 2018). A nivel internacional, según indicó la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016), el principal referente es México con niveles de producción de 1'520,695 Tm convirtiéndose en el principal productor de palta a pesar de solo alcanzar niveles de producción de 9.9 Tm/Ha.

En relación al sector minero local, podemos tomar como referencia a la región Arequipa quien muestra un importante desarrollo en lo que se refiere a la extracción de cobre y molibdeno concentrando el 22.3% y el 37.2% del total de la producción nacional respectivamente (Ministerio de Energía y Minas, 2017). Arequipa cuenta con diferentes empresas mineras tales como Cerro Verde, Minera Perla, Santana, entre otras; que contribuyen al logro de los indicadores antes mencionados. Arequipa al cierre del 2017 cuenta con un PBI minero de S/ 10'962, 201 que asciende al 30% del total del PBI de la región (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017d). Si revisamos otros países de nuestro entorno, se aprecia que podríamos tomar como referencia lo hecho en Antofagasta, donde una adecuada gestión de sus yacimientos de cobre en Chuquicamata y La Escondida, han permitido que Chile se convierta en la segunda región en contribución al PBI chileno (Banco Central de Chile, 2016). Esto ha tenido un impacto directo en el desarrollo de sus indicadores sociales, donde cuenta con la segunda tasa más de baja de pobreza y la menor desigualdad en distribución de ingresos, lograda básicamente por la industrialización del proceso de extracción del mineral de cobre hacia un cobre refinado debido al mayor precio que tiene en el mercado. En lo que respecta a la industria manufacturera, podemos destacar las exportaciones de pescado congelado. En la Región Piura, a través de sus puertos ubicados en las ciudades de Paita y Sullana, ha logrado concentrar el 58% del total nacional del procesamiento pesquero de pescado congelado (Ministerio de Producción, 2017). Esto se ha logrado debido al trabajo en conjunto que, entre el gobierno regional y las empresas del rubro, han logrado establecer clústeres que permiten optimizar los procesos extractivos y de

procesamiento. En relación a los principales exportadores de pescado congelado, se tiene a China como el principal referente en la industria, esto principalmente a las dimensiones marítimas con las que cuenta debido a su estratégica ubicación.

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

Para la elaboración de ambas matrices, se han considerado una serie de factores entre los que destacan: (a) infraestructura vial, fluvial y marítima, (b) uso de tecnologías para el desarrollo de productos de exportación; (c) diversificación en actividades económicas rentables; (d) productores calificados y con experiencia.; (e) disponibilidad de recursos y uso eficiente; (f) Asociación de productores; e (g) Inversión pública y privada. A continuación, se muestran tanto la información del análisis competitivo como referencial.

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la región, entre las cuales se encuentra las regiones de Arequipa, Tacna, La Libertad y Piura que son las que se compite directamente con la región Moquegua en manufactura, turismo, palta y pescado congelado respectivamente. El análisis arrojó que Moquegua tiene un puntaje de 2.14, con lo cual la región aún tiene oportunidades de mejora para lograr la competitividad necesaria (ver Tabla 7).

Tabla 7

Matriz Perfil de Competitividad

Factores clave de éxito	Peso	Moquegua		Arequipa		Tacna		La Libertad		Piura	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura vial, fluvial y marítima.	0.16	3	0.48	3	0.48	2	0.32	2	0.32	2	0.32
2 Uso de tecnologías para la extracción de productos de exportación.	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	3	0.39	2	0.26
3 Diversificación en actividades económicas rentables.	0.16	1	0.16	3	0.48	3	0.48	2	0.32	2	0.32
4 Productores calificados y con experiencia.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
5 Disponibilidad de recursos y uso eficiente	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
6 Asociación de productores.	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39	2	0.26
7 Inversión pública y privada.	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Total	1.00	2.14		2.74		2.31		2.41		2.00	

Nota. Matriz Perfil de Competitividad de la región Moquegua. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, F., 2016, México, D.F., México: Pearson Educación. p. 129.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Para la elaboración de esta matriz, se ha comparado a la región Moquegua con ciudades que tienen actividades económicas similares como Antofagasta (Chile), Fujian (China) y Michoacán (México). Estas ciudades han logrado desarrollar las fortalezas necesarias para aprovechar las oportunidades existentes y lograr el desarrollo económico en las industrias de productos de manufactura de cobre, pescados y moluscos congelados y palta (ver Tabla 8).

Tabla 8

Matriz Perfil Referencial

Factores clave de éxito	Peso	Moquegua		Antofagasta		Fujian		Michoacán	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Infraestructura vial, fluvial y marítima.	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64	4	0.64
Uso de tecnologías para la extracción de productos de exportación.	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Diversificación en actividades económicas rentables.	0.16	1	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48
Productores calificados y con experiencia.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Disponibilidad de recursos y uso eficiente	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Asociación de productores.	0.13	1	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Inversión pública y privada.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Total	1.00		2.14		3.40		3.69		3.69

Nota. Matriz Perfil Referencial de la región Moquegua. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, F., 2016, México, D.F., México: Pearson Educación, p. 132.

3.8. Conclusiones

El entorno económico actual, principalmente relacionado al incremento de la demanda de productos no tradicionales, como la palta y pescado congelado; y los tradicionales, como el cobre, es favorable para que la región de Moquegua invierta en estos sectores a fin de sacar ventaja de estas oportunidades y diversificar su economía. Asimismo, el escenario económico del Perú atrae la inversión privada, por lo cual la región deberá enfocarse en desarrollar estrategias específicas que permitan establecer los medios necesarios para aprovechar sus potencialidades y lograr el crecimiento económico en beneficio de la sociedad.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Los Gobiernos Regionales son personas jurídicas con autonomía política, económica y administrativa dentro de sus circunscripciones territoriales y tienen como objetivo fundamental fomentar el desarrollo integral y sostenible de la región al promover las inversiones públicas y privadas y así generar empleo e igualdad de oportunidades a todos sus pobladores; en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales – Ley 27867 se detallan los aspectos relevantes para el manejo de los Gobiernos Regionales, desde la administración hasta las funciones por cada uno de sus niveles, el régimen económico financiero, mecanismos de sostenibilidad y la coordinación interregional (Ley 27867, 2002)

El gobierno regional de Moquegua se encuentra estructurado bajo un organigrama (ver Figura 16) definido y dirigido por el Presidente Regional y el Consejo Regional que, junto con la subgerencia de Ilo, Mariscal Nieto y Sánchez Cerro administran la región según los recursos que esta tiene. Según el Gobierno Regional de Moquegua (2013), el marco normativo que originó la estructura actual de la gestión pública en la región, presenta superposiciones entre los Consejos de Administración Transitoria de Administración Regional – CTAR, Direcciones Regionales Sectoriales y Gerencias Regionales, lo cual no permite una buena relación entre los sectores públicos y privados, y la sociedad civil de Moquegua, lo cual hace necesario realizar una revisión de la estructura orgánica, caracterizada por ser vertical, y los procedimientos administrativos con la finalidad de estar en capacidad de dar respuestas rápidas y aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan en la región. Es fundamental que el Gobierno Regional implemente un modelo de gestión adecuado a su realidad, el cual promueva la descentralización y una gestión por resultados, donde debe existir una comunicación permanente entre el Gobierno Regional y

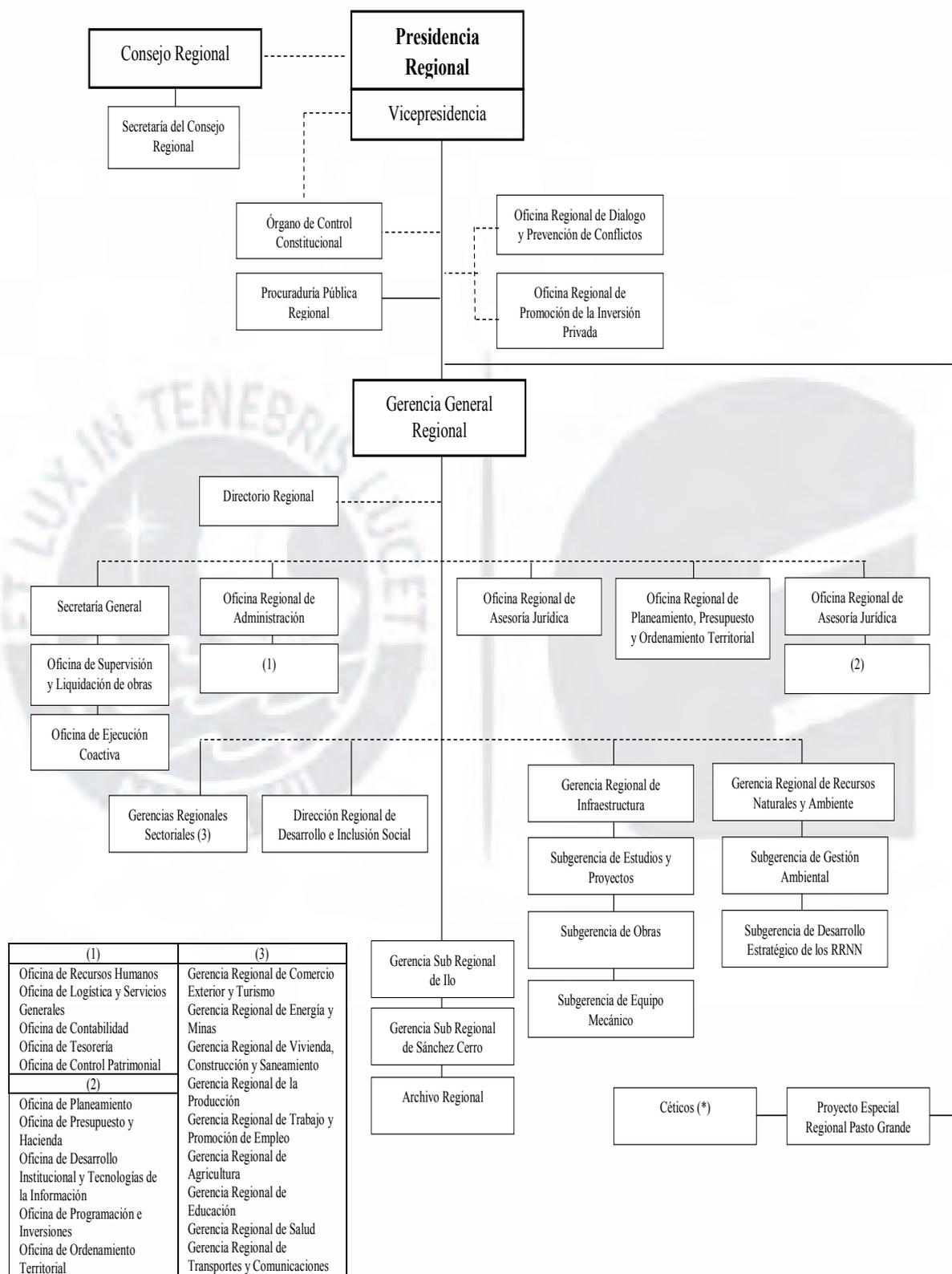


Figura 16. Organigrama estructural del gobierno regional Moquegua
Tomado de “Organigrama del Gobierno Regional Moquegua” por Gobierno Regional de Moquegua, 2018 (<http://www.regionmoquegua.gob.pe/web13/page/organigrama.html>)

los provinciales y distritales es indispensable para fortalecer la gestión integral de la región (Gobierno Regional de Moquegua, 2013). Además, mencionar que en el 2016, se dio inicio a la construcción de las nuevas oficinas del Gobierno Regional de Moquegua en el distrito de Moquegua ubicado en el sector del Gramadal (ver Figura 17), con lo cual la región ya cuenta con una infraestructura adecuada que le permitirá mejorar los procedimientos asociados a la gestión y administración de los servicios de la región.



Figura 17. Fachada de las oficinas del Gobierno Regional de Moquegua en la ciudad de Moquegua provincia de Mariscal Nieto.

Al cuarto trimestre del 2017, el Gobierno Regional contó con 18 proyectos de los cuales uno se encuentra paralizado, quince en ejecución, uno en evaluación técnica y el último en elaboración del informe final (Sub Gerencia de Obras, 2017). Esto demuestra la intención que tiene Moquegua para reinvertir sus recursos en búsqueda del bienestar de su población.

Los proyectos en ejecución son: (a) la construcción de la carretera San Cristóbal – empalme a la carretera central departamental MO-104 en la progresiva 39+420 en la provincia de Mcal. Nieto al 77.81% por S/ 20'915,518.11, (b) el mejoramiento e implementación de la infraestructura del Instituto Superior Tecnológico José Carlos Mariátegui en la provincia de Mcal. Nieto al 51.28% por S/ 58'032,265.28, (c) el sistema de

utilización en media tensión 10kv para el suministro de energía eléctrica al Hospital de Moquegua al 83.96% por S/ 191,217.80, (d) el mejoramiento de la capacidad operativa de la XXI Comandancia Departamental de Bomberos en la provincia de Mcal. Nieto al 42.05% por S/ 9'612,486.79, (e) el mejoramiento del servicio educativo en el Centro de Educación Básica Alternativa Corazón de María del Centro Poblado San Antonio en la provincia de Mcal. Nieto al 80.93% por S/ 5'774,088.39, (f) el mejoramiento del servicio de salud educativo de la IE José Manuel Ubalde Zeballos del CP de Quinsachata en la provincia de Sánchez Cerro al 51.70% por S/ 5'528,866.38, (g) la ampliación y mejoramiento del servicio educativo en la Institución Educativa N° 43181 Señor de los Milagros del CP del Chen Chen en la provincia de Mcal. Nieto al 79.62% por S/ 18'231,830.81, (h) la construcción de la carretera civil a nivel de trocha carrozable, ruta tramo Quinistaquillas EMP MO-100 a Yaragua-Yojo Emp. MO-102 en las provincias de Gral. Sánchez Cerro y Mcal. Nieto al 46.96% por S/ 31'829,402.78, (i) el componente construcción de vía Yojo – Yaragua (del km 0+00 al km 9+120) tramo 1 en la provincia de Mcal. Nieto al 12.73% por S/. 16'903,497.00, (j) el componente construcción de vía Yargua – San Pedro (del km 9+120 al km 15+230) tramo 2 en la provincia de Mcal. Nieto al 48.29% por S/ 5'400,044.96, (k) el mejoramiento de vía puente Rio Tambo – Chimpapampa (del km 21+625 al km 26+514.89) tramo 4 en Gral. Sánchez Cerro al 62.21% por S/ 1'608,951.32, (l) el mejoramiento del servicio educativo de la Institución Educativa Modelo San Antonio del Centro Poblado de San Antonio ubicado en la provincia Mcal. Nieto al 55.57% por S/ 21'418,257.15, (m) la creación e implementación de la Casa Hogar (CAR) para niñas y niños de 6 a 12 años en situación de abandono y riesgo social de la región de Moquegua al 47.86% por S/ 3'843,704.46, (n) la instalación y mejoramiento de cobertura liviana como medida de protección a la radiación UV en las instituciones educativas de educación básica regular del nivel secundario bajo la jurisdicción de la UGEL Mcal. Nieto al 7.84% por S/ 11'965,523.00, (o) la instalación y mejoramiento de

cobertura liviana como medida de protección a la radiación UV en las instituciones educativas de educación básica regular del nivel inicial bajo la jurisdicción de la UGEL Mcal. Nieto al 17.12% por S/ 5'758,186.13 (Sub Gerencia de Obras, 2017).

Los principales proyectos de inversión pública están orientados a mejorar las condiciones educativas, seguido de construcción de carreteras, dado que el presupuesto otorgado por la nación prioriza el desarrollo social a través del mejoramiento de las necesidades básicas de la población. Asimismo, es notoria la poca inversión en actividades económicas, como la agricultura o el turismo, para lo cual el Gobierno Regional debe crear programas que promuevan y atraigan inversiones privadas locales o del exterior con la finalidad de lograr avances en estos sectores y así contribuir con el desarrollo económico de la región.

El Gobierno Regional es responsable de la supervisión de la gestión de Responsabilidad Social de las empresas. En el último Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017 (CENTRUM Católica, 2017), Moquegua obtuvo la posición 14 en el ranking del componente calidad ambiental con el nivel más bajo de todos sus componentes al tener 29.97 puntos; el cual considera la huella ecológica, contaminación del aire y hectáreas reforestadas, esto evidencia la ineffectividad de gestión para brindarle a su población un entorno sostenible. Por este motivo, las principales necesidades de la región, recogidas en la visita realizada, están asociadas al medio ambiente, como: (a) la carencia de agua, principalmente en la provincia Sánchez Cerro, tanto para consumo humano, la agricultura y la industria, y (b) la contaminación, propia de los habitantes y producto de los relaves mineros, para esto último, Southern Perú tiene proyectos que buscan el cuidado y preservación del medio ambiente.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Actualmente Moquegua no cuenta con una oferta turística competitiva en comparación de las demás regiones a su alrededor, dado que tiene escasas empresas de

turismo y hotelería desarrolladas y la política regional actual no prioriza esta actividad en la región; de igual manera, Moquegua no cuenta con agencias de transporte terrestre que promuevan el turismo local, y a esto se suma la falta de un aeropuerto comercial lo cual dificulta el desarrollo turístico de la región (Centro para la Competitividad y Desarrollo, 2012). Por este motivo, el Centro para la Competitividad y desarrollo (2012), en conjunto con el Gobierno Regional de Moquegua, definieron un grupo de actividades necesarias, ver tabla 9, para promover el turismo a través del incremento del número de visitantes a la región.

Tabla 9

Actividad Turística: Partida – 123 Mil Visitantes Anuales (Nacional Y Extranjero) Promedio de Días de Permanencia 1.4

	Corto Plazo (al 2012)	Mediano Plazo (al 2014)	Largo Plazo (al 2021)
Meta: N° visitantes y permanencia:	135 mil (1.6)	180 mil (2.0)	350 mil (3.0)
Actividades:	<p>Actualizar el inventario de recursos turísticos con que cuenta la región, evaluarlas y realizar su jerarquización.</p> <p>Convertir los recursos turísticos (sitios naturales, manifestaciones culturales, folclor, realizaciones técnicas, científicas, y artísticas contemporáneas) en productos turísticos para generar oferta turística.</p> <p>Coordinación entre el gobierno regional y los gobiernos locales a fin de ordenar y mejorar los servicios básicos y complementarios turísticos como transporte local, internet, salud, comercio en las zonas con potencial turístico.</p> <p>Identificación y construcción de infraestructura para mejorar la conectividad terrestre en la zona alta de la región donde se encuentran gran parte de los recursos para turismo no convencional (vía concesión, obras por impuestos y aportes privados) y construcción de un aeropuerto mediante concesión.</p> <p>Desarrollar programas de promoción de turismo que involucre a las tres instancias de gobierno central (Mincetur-Promperú), regional (Dicetur – OPIPE) y local en página web interactiva y medios impresos de publicidad y publicidad televisiva.</p>		

Nota. Tomado de “Plan de Competitividad Región Moquegua 2012 – 2021”, por el Centro para la Competitividad y el Desarrollo, 2012, p. 61. Recuperado de http://www.drtpemoquegua.gob.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=150&Itemid=1423#2017

Por otro lado, la Región Moquegua debe preocuparse por darse a conocer interna y externamente, dado que tiene muchas potencialidades que deben mostrarse al mundo para así, aprovechar oportunidades latentes. Es importante resaltar que Moquegua tiene atractivos

turísticos naturales que no son aprovechados debido a la escasa oferta en infraestructura y existencia de circuitos turísticos aislados, algunos de estos lugares son: Punta de Coles, península ubicada en la provincia de Ilo dentro del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SINARPE (2018) , reconocido como la Reserva Nacional Sistema de Islas, Islotes y Puntas Guaneras – RNSIIPG , este lugar es perfecto para los amantes de la naturaleza, ya que se encuentra una de las colonias más grandes de lobos marinos finos del país y aves marinas (Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado, 2018).

Por otro lado, en el distrito de Torata se encuentra la catarata de Mollesaja, a la cual se tiene acceso con una caminata hacia abajo de 15 minutos y, desde su cima, se puede ver claramente la silueta del Cerro baúl con su peculiar geografía (ver Figura 18), y el Centro Arqueológico Cerro Baúl, reconocido visualmente a metros de distancia por su geometría plana en la parte superior y por encontrarse restos de las culturas pre-incaicas Wari y Tiahuanaco, ya que en esta meseta se asentaron y tuvieron una ubicación estratégica; y en este lugar, hasta la fecha los pobladores realizan veneraciones.



Figura 18. Vista panorámica de la catarata Mollesaja y el Cerro Baúl en el distrito de Torata, Mariscal Nieto.

La Región Moquegua necesita fortalecer sus potencialidades turísticas para lograr ser incluido dentro del circuito turístico de la Macro Región Sur y así aprovechar las oportunidades latentes en turismo. En la actualidad, se invertirá S/ 23.4 millones, asumidos por la Copesco como unidad ejecutora del MINCETUR y la comunidad distrital, para el mejoramiento y creación de servicios turísticos en Cerro Baúl (Moquegua: Convertirán,

2017) con la finalidad de repotenciar este atractivo turístico. En el mes de mayo, el actual presidente del Perú, Martín Vizcarra, visitó el sitio arqueológico Cerro Baúl (Presidente Vizcarra colocó, 2018) para dar inicio a los trabajos de recuperación (ver Figura 19), que irán acompañados de un esfuerzo por fortalecer y dar a conocer su historia entre los moqueguanos y las personas de otras regiones. Se espera que, en dos años, el complejo Cerro Baúl sea sostenible por sí mismo y tenga vías de acceso, museos y restaurantes que le permitan generar su propia fuente de ingreso.



Figura 19. Vista de Cerro Baúl desde el distrito de Yacango, Mariscal Nieto.

Es importante resaltar que ambos lugares se encuentran en el distrito de Torata, un lugar pintoresco que conserva una arquitectura propia de la región (ver Figura 20), con un mirador “Cristo Blanco” desde el cual se tiene una vista panorámica de la ciudad.



Figura 20. Plaza de Armas del distrito de Torata y Mirador del Cristo Blanco, Mariscal Nieto.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las inversiones que Moquegua ha realizado en infraestructura de transportes a través de la construcción, mejora y rehabilitación de carreteras han sido por S/ 523 millones, que corresponden a 230 kilómetros, entre el 2011 y 2016 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016), el Gobierno fomenta este tipo de inversión dado que, a través de la eficiencia de las vías de transporte, es posible lograr una diversificación de la producción y el fortalecimiento de la educación, lo cual resulta clave para el desarrollo económico y social de la región.

En la Figura 21, se muestran las principales vías priorizadas por el Gobierno Regional de Moquegua como las carreteras Moquegua – Omate – Arequipa y Punta Bombón – Fundición – Ilo, las cuales permiten la conectividad interna de Moquegua con las regiones aledañas, en este caso Arequipa y Tacna. Asimismo, es importante recalcar que, desde el 2016, el Gobierno está enfocado en conectar Moquegua con Arequipa a través de tres ejes: la carretera Panamericana, la Costanera y la carretera de Moquegua (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016).

Por otro lado, una fortaleza de la región Moquegua es los distintos pisos ecológicos que tiene, los cuales van desde los 15 hasta los 5,000 m.s.n.m., lo cual significa que tiene una variedad de recursos y microclimas, principalmente diferenciados en tres zonas: (a) la zona costa, representada por la provincia de Ilo, rica en recursos hidrobiológicos, además de la presencia de yacimientos mineros; (b) la zona intermedia que es principalmente frutícola; y (c) la zona andina, donde resalta la crianza de camélidos sudamericanos y artesanías (ver Apéndice D).

En lo que refiere a la agricultura, es desaprovechada por la gran cantidad de extensión de terreno agrícola dedicado al cultivo de la alfalfa (ver Tabla 10) cuya rentabilidad económica es mínima a comparación de otro tipo de frutos u hortalizas. En ese sentido,

mediante el Proyecto de Reconversión de Cultivos Forrajeros en Frutales se le podrá brindar apoyo a los productores cuyas técnicas agrícolas son tradicionales y desfasadas con asistencia técnica productiva según las necesidades del terreno en: sistemas de riego, métodos de producción, capacitación en habilidades técnicas y promoción en mercados internacionales, adicionalmente este proyecto cuenta con un presupuesto de S/2,7 millones de soles y es financiado por el canon de las regalías mineras de la región (Banco Central de Reserva del Perú, 2014).

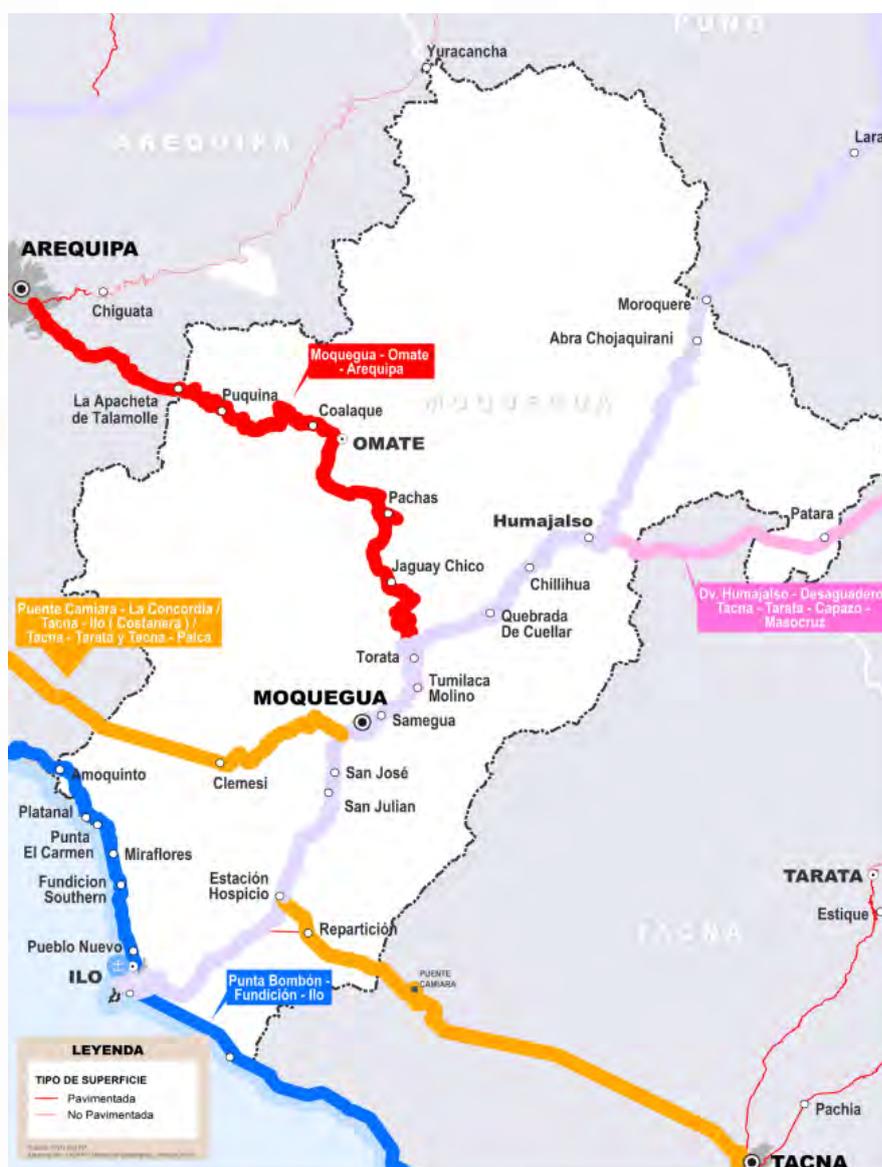


Figura 21. Nuevos corredores viales en Moquegua
Tomado de “Moquegua: Camino al Desarrollo,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016
(https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Moquegua).

Tabla 10

Resumen de la Producción Agrícola – Región de Agricultura de Moquegua 2017

Producto	Superficie Cosecha (ha.)	Rendimiento (kg/ha.)	Producción (t)	Precio (kg/ha.)
acelga	4	15,445	61.8	0.95
ajo	24	5,190	124.6	4.5
alfalfa	9,521	49,722	473,404.20	0.1
anís	7	851	6	14.17
apio	4	13,652	54.6	1.19
arracacha	6	6,948	41.7	3.01
arveja grano verde	24	4,370	104.9	2.15
avena forrajera	14	16,179	226.5	0.07
beterraga	3	15,697	47.1	0.9
caigua	2	15,925	31.9	1.38
camote	2	9,700	19.4	1
cebada grano	154	1,092	168.2	2.11
cebolla	57	26,624	1,517.60	0.93
cebolla china	4	10,812	43.3	1.4
chirimoya	28	6,314	176.8	3.27
cirolero	26	3,760	97.8	3.37
coliflor	1	13,160	13.2	1.45
culantro	5	13,226	66.1	1.3
damasco	42	3,293	138.3	9.99
espinaca	3	12,910	38.7	1.25
frijol grano seco	26	2,549	66.3	4.58
frijol vainita	2	5,300	10.6	2
granada	2	5,320	10.6	2
guayaba	7	5,611	39.3	1.75
haba grano seco	168	1,334	224.2	3.01
haba grano verde	140	4,264	596.9	1.03
higo	9	4,972	44.8	1.6
lechuga	9	13,935	125.4	0.54
lima	102	6,451	658.1	2.72
limón	8	5,826	46.6	1.93
lúcuma	20	6,093	121.9	3.22
maíz amarillo	41	3,483	142.8	1.1
maíz amiláceo	678	1,230	834.5	3.19
maíz chala	72	60,197	4,334.20	0.06
maíz choelo	52	13,940	724.9	0.94
maíz morado	24	6,393	153.4	1.52
mango	10	6,453	64.5	2.49
manzana	90	5,145	463	1.96
maracuyá	2	5,380	10.8	2
mashua	12	7,215	86.6	1.02
melocotón	32	4,492	143.7	2.57
membrillo	19	6,365	120.9	1.93
naranja	9	6,867	61.8	1.83
níspero	4	4,563	18.3	2.64
oca	33	5,816	191.9	1.2
olivo	71	2,378	168.8	6
olluco	3	5,730	17.2	1.1
orégano seco	878	2,661.98	2,337.20	10.46
pacae	13	6,210	80.7	1.03
palta	963	5,255	5,061.10	4.85
papa	523	12,744	6,665.30	0.9
papaya	2	5,800	11.6	2
pepinillo	4	13,885	55.5	1.13
pera	31	4,740	146.9	2.9
perejil	3	14,967	44.9	1.2
plátano	2	8,432	16.9	0.99
poro	3	13,200	39.6	1.2
quinua	62	960	59.5	5.14
rabanito	2	13,975	28	1.01
repollo	4	17,150	68.6	1.11
sandía	20	24,824	496.5	0.5
tomate	21	26,051	547.1	0.83
trigo	95	1,125	106.9	3.18
tuna	413	5,550	2,292.20	1.94
vid	419	14,265	5,976.80	2.6
zanahoria	13	26,365	342.8	0.68
zapallo	39	15,320	597.5	1.55

Nota. Tomado de “Anuario Estadístico Agropecuario Región Agricultura Moquegua 2017,” por el Gerencia Regional de Agricultura de Moquegua, 2017, p. 25 (http://www.agromoquegua.gob.pe/doc/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_AGROPECUARIO_2017.pdf).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El presupuesto de la región es programado de acuerdo al presupuesto plurianual de inversión pública realizado de acuerdo a un marco macroeconómico. El Presupuesto Institucional de Apertura – PIA recopila toda la información del pliego presupuestal, tanto de gerencias sectorial como de las subdirecciones, desagregada en tres grandes rubros: gastos corrientes, representados por los pagos de planillas de todo el personal; gastos de inversión requeridos para la formulación e implementación de los proyectos, y el servicio de deuda que son pagos de deuda.

Es importante resaltar que el principal ingreso de la Región Moquegua se obtiene a través del canon minero, dado que la minería es una de las principales actividades económicas de la región. Para el 2016, el Presupuesto Inicial de Apertura – PIA de Moquegua fue de un total de S/ 308 millones (ver Tabla 11) y para el 2018 de S/ 328 millones. Asimismo, a la fecha la región ya cuenta con las cifras del PIA del 2019 y 2020 con un incremento del 6% y 1% respectivamente (ver Tabla 12).

4.1.5. Recursos humanos (H)

El Gobierno Regional de Moquegua es consciente sobre la relevancia de potencializar las capacidades humanas de forma permanente dado que las personas son la base de todo capital institucional, y hacerlo, permite el logro de objetivos institucionales. Para lograrlo, han considerado necesario trabajar una estrategia institucional bajo tres niveles: individual, que corresponde a las competencias de los funcionarios; organizacional, que es todo lo relacionado al desempeño de las organizaciones; y ambiental, en el sentido de promover un contexto y las condiciones necesarias para que las capacidades antes mencionadas puedan darse y ser aprovechadas, este último punto está directamente relacionado a la optimización de leyes, políticas, normas, entre otros (Gobierno Regional de Moquegua, 2013). Moquegua es la región con el índice de progreso social más alto del Perú con 67.47 puntos, y así alcanza

Tabla 11

Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) 2016 por Ejecutoras, Rubros y Genéricas

Ejecutora / Rubro	Total
001 Región Moquegua-sede central	97,268,194
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	33,054,180
Recursos directamente recaudados	2,675,117
Recursos ordinarios	61,538,897
002 Región Moquegua - Proyecto Especial Pasto Grande	6,102,000
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	4,000,000
Recursos directamente recaudados	102,000
Recursos ordinarios	2,000,000
003 Región Moquegua - Sub Región De Desarrollo Ilo	8,929,785
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	3,400,000
Recursos directamente recaudados	191,000
Recursos ordinarios	5,338,785
004 Gob. Reg. Moquegua - Sub Reg. De Desarrollo General Sánchez Cerro	700,000
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	600,000
Recursos ordinarios	100,000
100 Región Moquegua-Agricultura	3,758,977
Recursos directamente recaudados	939,127
Recursos ordinarios	2,819,850
200 Región Moquegua-Transportes	14,431,297
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	2,000,000
Recursos directamente recaudados	700,960
Recursos ordinarios	11,730,337
300 Región Moquegua-Educación	13,247,083
Recursos directamente recaudados	1,003,983
Recursos ordinarios	12,243,100
301 Región Moquegua - Educación Ilo	29,159,321
Recursos directamente recaudados	70,000
Recursos ordinarios	29,089,321
302 Región Moquegua - Educación Mariscal Nieto	49,963,155
Recursos directamente recaudados	131,192
Recursos ordinarios	49,831,963
303 Región Moquegua - Educación Sánchez Cerro	16,810,780
Recursos directamente recaudados	29,000
Recursos ordinarios	16,781,780
400 Región Moquegua-Salud	29,973,922
Recursos directamente recaudados	1,002,748
Recursos ordinarios	28,971,174
401 Región Moquegua - Salud Ilo	23,096,712
Recursos directamente recaudados	1,549,932
Recursos ordinarios	21,546,780
402 Gob. Reg. Moquegua - Hospital Regional De Moquegua	14,621,248
Recursos directamente recaudados	950,000
Recursos ordinarios	13,671,248
Total general	308,062,474

Nota. Tomado de “Plan de Competitividad Región Moquegua 2012 – 2021”, por el Centro para la Competitividad y el Desarrollo, 2012, p. 61
(http://www.drtpemoquegua.gob.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=150&Itemid=1423#2017).

Tabla 12

Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) 2018,2019 y 2020 por Fuente

Fuente	PIA 2018	PIA 2019	PIA 2020
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	34,939,843	39,453,766	42,863,626
2 sin producto	9,937,124	500,000	500,000
bienes y servicios	5,437,124	500,000	500,000
servicio de la deuda publica	4,500,000	0	0
3 proyecto	25,002,719	38,953,766	42,363,626
adquisición de activos no financieros	25,002,719	38,953,766	42,363,626
Donaciones y transferencias	921,567	939,998	958,798
1 producto	367,713	369,711	371,711
adquisición de activos no financieros	50,906	52,572	54,272
bienes y servicios	237,559	237,891	238,191
otros gastos	79,248	79,248	79,248
2 sin producto	553,854	570,287	587,087
adquisición de activos no financieros	32,395	32,395	32,395
bienes y servicios	513,524	528,213	543,235
otros gastos	7,935	9,679	11,457
Recursos directamente recaudados	18,852,221	19,229,265	19,613,850
1 producto	1,608,198	1,607,685	1,607,685
adquisición de activos no financieros	173,938	171,938	171,938
bienes y servicios	1,430,260	1,431,747	1,431,747
otros gastos	4,000	4,000	4,000
2 sin producto	10,700,796	10,923,638	11,150,413
adquisición de activos no financieros	1,018,620	1,020,620	1,020,620
bienes y servicios	8,954,566	9,159,536	9,370,122
otros gastos	727,610	743,482	759,671
3 proyecto	6,543,227	6,697,942	6,855,752
adquisición de activos no financieros	6,543,227	6,697,942	6,855,752
Recursos ordinarios	274,080,866	290,036,210	290,036,210
1 producto	140,395,571	144,017,154	144,403,091
adquisición de activos no financieros	104,644		
bienes y servicios	21,569,543	25,300,770	25,320,447
pensiones y otras prestaciones sociales personal y obligaciones sociales	1,080,000	1,080,000	1,080,000
personal y obligaciones sociales	117,641,384	117,636,384	118,002,644
2 sin producto	85,037,662	85,209,515	84,823,578
adquisición de activos no financieros	190,104	368,435	368,435
bienes y servicios	15,125,981	15,114,503	15,094,826
otros gastos	959,820	959,820	959,820
pensiones y otras prestaciones sociales personal y obligaciones sociales	15,093,557	15,093,557	15,093,557
personal y obligaciones sociales	53,668,200	53,673,200	53,306,940
3 proyecto	48,647,633	60,809,541	60,809,541
adquisición de activos no financieros	48,647,633	60,809,541	60,809,541
Total general	328,794,497	349,659,239	353,472,484

Nota. Tomado de la Información del presupuesto 2018, 2019 y 2020, de la información proporcionada por las Autoridades de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial del Gobierno Regional de Moquegua. 2018

el rango medio alto junto a Lima Metropolitana, región que ocupa el segundo lugar con 65.63 puntos (CENTRUM Católica, 2017); esto significa que Moquegua está en capacidad de satisfacer las necesidades básicas de sus pobladores, ofrecer la infraestructura necesaria para que tengan una buena calidad de vida y generar oportunidades. En los principales ámbitos que resalta es en el de oportunidades, lo cual significa que los pobladores de la región tienen libertades y derechos que les permite crecer como personas y expresarse libremente; por otro lado, Moquegua lidera junto con Lima Metropolitana el ámbito de nutrición y asistencia médica básica; y en el de derechos personales, al obtener 60.03 puntos con una diferencia de cinco puntos con la región que se encuentra en la segunda posición, esto al lograr la participación ciudadana y el derecho de la propiedad privada urbana o rural.

Moquegua se ubica como la primera región en el ranking al 2017 con un puntaje de 83.82 en el componente de acceso a la educación superior, que comprende educación tanto universitaria como técnica, siendo la única con un puntaje alto de todo el Perú. Este componente es parte de la dimensión Oportunidades en el estudio, en el cual también se encuentra en la primera posición (CENTRUM, 2017). De esta manera la región brinda a sus pobladores la oportunidad de desarrollarse y como consecuencia mejorar su calidad de vida y, al mismo tiempo, contar con un capital humano capacitado que puede contribuir con el desarrollo de la región. Es importante que la región valide la calidad de educación que se brinda en las universidades de Moquegua con el objetivo de asegurar que los profesionales cuenten con las competencias necesarias.

Según el Índice de Progreso Social Regional del Perú (CENTRUM Católica, 2017) al 2017 la región Moquegua se encuentra en la posición 11 en la dimensión fundamentos del bienestar, donde se evalúa cuatro componentes: acceso a conocimientos básicos, acceso a la información y telecomunicaciones, salud y bienestar, y calidad ambiental; solo en la primera presenta un nivel de progreso social alto, respecto a los dos siguientes un nivel bajo, y muy

bajo para el caso de calidad ambiental siendo el componente más crítico.

De igual manera, la baja asociación de productores y pescadores no ha permitido la unificación de la producción por tal motivo por medio del Ministerio de la Producción se espera empadronar a 8,000 pescadores con sus pequeñas embarcaciones de todo el litoral, pudiendo obtener no solo un permiso para la pesca sino también capacitación sobre los periodos de veda de las especies y de evitar la depredación innecesaria de los mares así como también el uso de especies prohibidas como el delfín para carnada de tiburones (Produce espera formalizar, 2017).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Gobierno tiene uno de los proyectos más importantes del Perú llamado Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica el cual ha instalado 14,500 kilómetros de fibra óptica, de los cuales 212 kilómetros se encuentran en Moquegua lograron beneficiar a 89,000 habitantes. Por otro lado, la región realiza acuerdos con empresas privadas a fin de ofrecer servicios de telefonía e internet, esto contribuye a la creación de programas educativos y al Gobierno electrónico y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas de la región; en el 2016, se logró dar cobertura a 20 nuevas localidades (ver Figura 22), gracias a un acuerdo con Telefónica del Perú, de esta manera se logró que más personas tengan el derecho universal de acceso a servicios móviles y de internet (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Para promover el uso de la tecnología dentro del Gobierno Regional, Moquegua propone una administración electrónica al usar herramientas de tecnología de Información, y tomar como base el uso de internet, para modernizar los sistemas y poder ofrecer mayor información a la población, atenciones más rápidas, lograr eficiencias internas, ahorro de recursos entre otros beneficios, y así lograr una mayor cercanía con la población; este es uno de los grandes desafíos que tiene la región (Gobierno Regional de Moquegua, 2013).

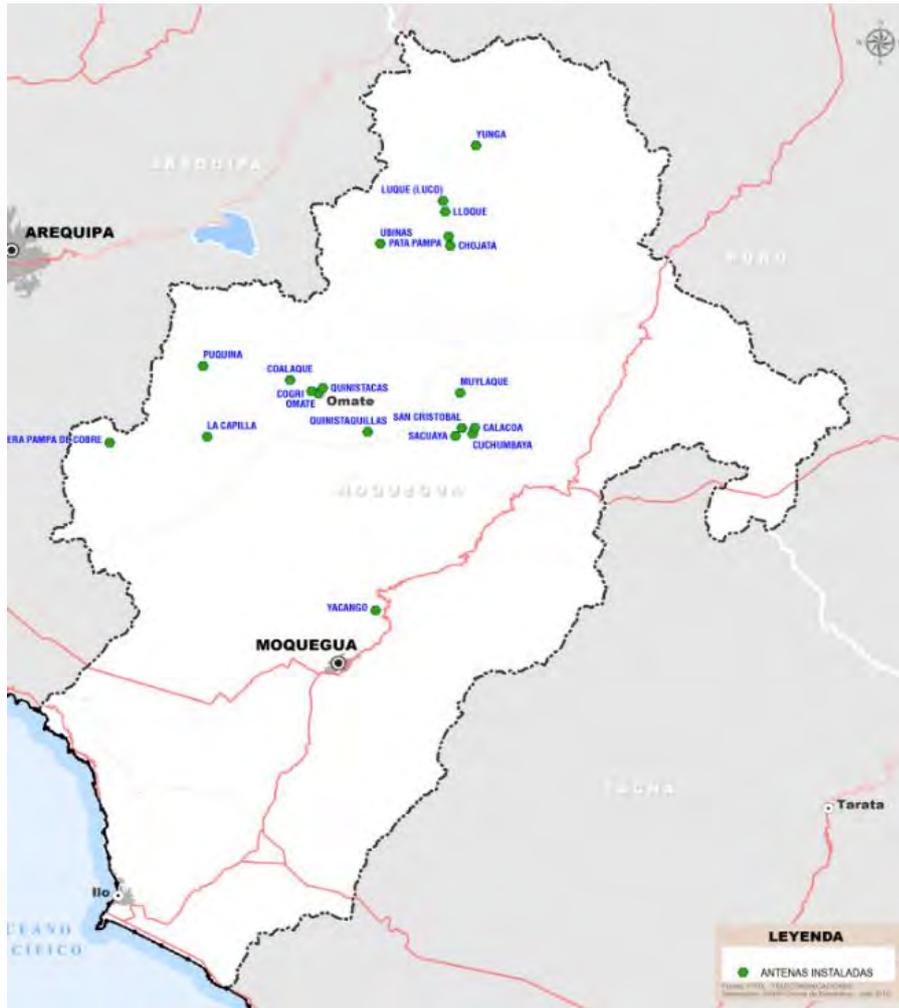


Figura 22. Nuevas localidades con cobertura móvil en Moquegua. Tomado de “Moquegua: Camino al Desarrollo,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016 (https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Moquegua).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de analizar los principales aspectos internos de la región, a continuación, se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos encontrados (ver Tabla 13). La región de Moquegua no tiene una posición interna totalmente fuerte dado que el resultado de esta evaluación fue un puntaje de 2.52, lo que demuestra que la región tiene la capacidad de aprovechar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado, sin embargo, la región debe prestar atención a sus debilidades con la finalidad de mitigarlas.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Disponibilidad de recursos hídricos a través del proyecto Pasto Grande.	0.07	4	0.28
2 Clima y tierras favorables para actividades agrícolas.	0.07	4	0.28
3 Variedad de recursos hidrobiológicos.	0.07	4	0.28
4 Existencia de recursos minerales como el cobre	0.06	4	0.24
5 Recursos económicos por canon minero.	0.06	4	0.24
6 Ubicación estratégica para intercambios comerciales.	0.07	3	0.21
7 Acceso directo a vías de integración intra y entre países.	0.06	3	0.18
8 Biodiversidad natural y geográfica atractiva para el turismo	0.05	3	0.15
9 Recursos humanos con educación superior	0.03	4	0.12
Subtotal	0.54		1.98
Debilidades			
1 Baja capacidad empresarial y de emprendimiento.	0.08	2	0.16
2 Baja asociación entre productores agrícolas y pesqueros.	0.08	1	0.08
3 Predominio de pesca artesanal.	0.07	1	0.07
4 Cultivos destinados a sembríos no rentables como la alfalfa	0.07	1	0.07
5 Técnicas tradicionales en agricultura.	0.06	1	0.06
6 Escasa oferta de infraestructura y circuitos turísticos.	0.05	1	0.05
7 Limitada capacidad operativa del puerto de Ilo.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.46		0.54
Total	1.00		2.52

Nota. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la región Moquegua. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, F., 2016, México, D.F., México: Pearson Educación. p. 184

4.3. Conclusiones

La Región Moquegua posee recursos naturales y una ubicación geográfica que es fundamental explotar para aprovechar las oportunidades de comercialización para lo cual es necesario impulsar la inversión pública y privada, dirigida principalmente a la industrialización y desarrollo tecnológico de las diversas actividades extractivas y agroindustriales. Por otro lado, se necesita mejorar la infraestructura vial, marítima y aérea, ya que son el medio necesario para facilitar el intercambio comercial con regiones vecinas, tanto locales como internacionales, y contar con vías de comunicación entre las comunidades. Otro factor clave para el desarrollo es la educación con el objetivo de afrontar de forma efectiva todas las iniciativas económicas, de innovación y comerciales que se den en la región, para de esta manera desarrollar una oferta de valor atractiva para los clientes.

Capítulo V: Intereses de Moquegua y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Moquegua

Los intereses de la región de Moquegua se plasman en el Plan Estratégico Institucional PEI de Moquegua 2018 - 2020 (Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial, 2018) a través de 14 intereses plasmados en la Declaración de Política Institucional entre los cuales resaltan: (a) desarrollo agrario y rural, prospero, competitivo y sostenible, (b) turismo que aproveche la herencia cultural y biodiversidad, (c) infraestructura que integra y conecta al territorio (d) promover la industria de la manufactura, (e) acceso a educación pública, gratuita y calidad, promoción y defensa de la cultura y el deporte, (f) la salud centrada en personas, con una respuesta inmediata y eficiente a las necesidades de los usuarios y (g) sostenibilidad ambiental.

Para lograrlo, la región estableció ocho objetivos estratégicos para los próximos dos años con la finalidad promover el desarrollo sostenible de la región 2020 (Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial, 2018): (a) mejorar la competitividad económica en la región Moquegua, (b) incrementar la infraestructura vial de la región, (c) promover el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, (d) promover la gestión de riesgo de desastres en la región Moquegua, (e) mejorar los logros de aprendizaje en los estudiantes de los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo, (f) garantizar la atención integral de los servicios de salud a la población, (g) mejorar la cobertura de los servicios básicos de la población, (h) turismo que aproveche la herencia cultural y biodiversidad y (i) fortalecer la gestión institucional.

5.2. Potencial de Moquegua

Geográfico. Moquegua se encuentra situado en la zona Sur Occidental del territorio peruano, siendo una ciudad costera que limita con los departamentos de Arequipa y Puno por el norte, Puno y Tacna por el este, por el sur con Tacna y por el oeste con el Océano Pacífico

y Arequipa (ver Figura 23), lo que convierte a Moquegua en pieza clave de la cadena de desarrollo comercial que se plantea para el sur del país. La región cuenta con una superficie de 15, 734 km² lo cual representa el 1.2% del territorio nacional. Moquegua cuenta con una variedad altitudinal lo que le permite abarcar áreas de la zona costera y de la región andina, presentando alturas desde el nivel del mar hasta los 5,000 m.s.n.m. La región está conformada por tres provincias las cuales son: (a) Mariscal Nieto, (b) General Sánchez Cerro, e (c) Ilo. Se pueden distinguir hasta tres capitales dentro de la región siendo Moquegua la principal con unos 1,412 m.s.n.m. (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

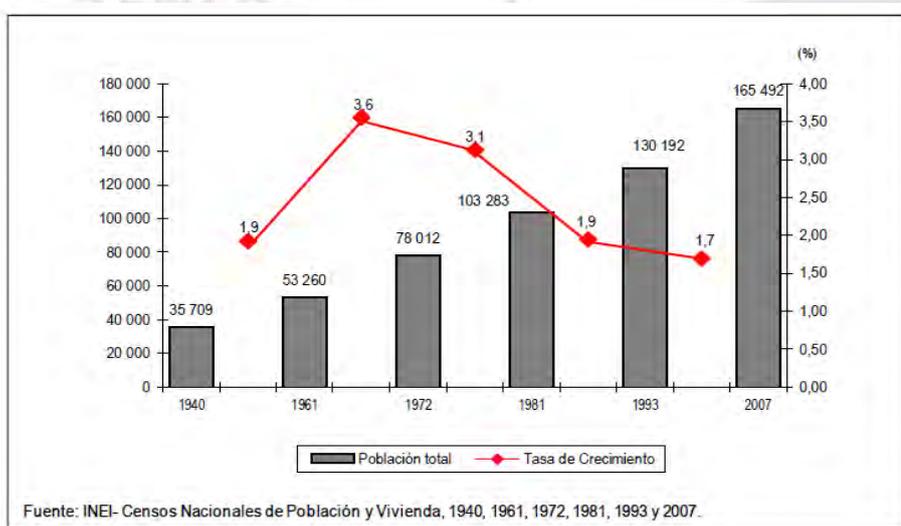


Figura 23. Moquegua: Población total y tasa de crecimiento anual entre 1940 -2007. Tomado de “Perfil sociodemográfico de Moquegua,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro07/cap01.pdf>.)

Esta particularidad altitudinal, sumada a la Corriente Peruana y la Cordillera de los Andes, hacen que se diferencie de otras regiones ya que le permite tener un clima variado lo que resulta ideal para la agricultura. En la costa, el clima es templado y húmedo, y es conocido por contar con temperaturas estables durante todo el año y con mínimas precipitaciones, esto le permite gozar de una luminosidad promedio de entre 2.5 a 8.4 horas/día, lo que se da en mayor proporción en el valle de Moquegua donde se alcanza un promedio de hasta 8.7 horas/día. En la zona sierra si bien el clima es frío y glacial, la cercanía

a la Cordillera de los Andes brinda la posibilidad de contar con quebradas y deformaciones rocosas tales como el cerro Baúl y los geoglifos de Chen Chen que se convierten en parte de la oferta turística de la región (Gobierno Regional de Moquegua, 2009).

En relación a los recursos hídricos de la región se destacan dos cuencas: (a) Río Moquegua, que tiene una longitud de 139 km, y tiene entre sus principales afluentes a los ríos Tumilaca, Torata, Moquegua e Ilo, y (b) Río Tambo, que nace en la provincia de Sánchez Cerro y tiene entre sus afluentes al río Carumas, Ichuña, Paltiture, Omate, etcétera logrando alcanzar una longitud de 276 km. Si bien, estas cuencas no son de gran recorrido y caudal, cuenta con otros recursos hídricos que contribuyen en el desarrollo económico de la región como son las lagunas de Lariscota, Vizcachas y Pasto Grande; las cuales son parte de una serie de proyectos de irrigación que tienen como finalidad contribuir al desarrollo agrícola de la región. Además, la región cuenta con una variedad de fuentes termales tales como la de Omate, Ullucan, Ichuña, Cadenas y Putina, que si bien aún no son muy conocidas, cuentan con un gran potencial para ser parte de la oferta turística de la región. Finalmente, la región cuenta con acceso al océano Pacífico donde se ubica uno de los principales puertos a nivel nacional como es el puerto de Ilo y a unos kilómetros la caleta de Pacocha (Gobierno Regional de Moquegua, 2009).

Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la población estimada y proyectada de la Región Moquegua para el año 2018 es de 186,063 habitantes, manteniendo tasas de crecimiento promedio de 1,7% en comparación entre los censos realizados en 1993 y el 2007(Ver Figura 19). La capital de la región, Moquegua, que se ubica en la provincia de Mariscal Nieto, concentra el 44% del total de la población según el censo del 2007. En Moquegua se viene desarrollando un proceso de urbanización bastante interesante lo que generó que en el último censo 136,696 habitantes indiquen como zona de residencia urbana, lo que representa el 84.6% del total de la población; mientras que la

población rural alcanzó 24,837 habitantes lo que representa el 15.4%, lo que demuestra el proceso de migración interna que viene presentando la región.

La población económicamente activa (PEA) para el año 2016 es de 106,974 habitantes (58.7%) y la PEA Ocupada es de 101,465 habitantes (55.6%) y posee el segundo ingreso promedio mensual proveniente del trabajo más alto del Perú después de Lima con S/ 1,818.40; sin embargo, el 65% del empleo que poseen es informal (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2016). Dentro de las actividades que contribuyen a la generación de empleo en la región podemos dividirlos según la ubicación geográfica: (a) en la costa, las actividades predominantes son los servicios, la pesca, la metalurgia y el comercio; siendo en ese orden su grado de importancia en generación de mano de obra y el apoyo a dinamizar la economía, (b) en la sierra intermedia, predomina la agricultura y la crianza de ganado vacuno, tanto para la venta de carne como para la fabricación de lácteos y venta de leche ; siendo estas actividades básicamente de supervivencia por la rentabilidad que genera, y (c) en la zona alto andina, se tiene la actividad minera artesanal, crianza de camélidos y ganado vacuno, siendo estas las que menor rentabilidad generan por estar alejadas a las zonas urbanas.

De acuerdo con el Índice de Competitividad Regional del Perú 2017 realizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú – CENTRUM Católica, en el pilar de personas Moquegua se sitúa en el segundo lugar a nivel nacional, teniendo como unidades de medida la educación, formación laboral y acceso a la salud de los pobladores. Estos resultados son el reflejo principalmente del proceso de transformación en el sector educación en lo relacionado a comprensión lectora y razonamiento matemático que para el año 2015, por tres años consecutivos, fueron los mejores resultados, asimismo la mejora en la infraestructura educativa. Cabe mencionar que la región cuenta con un colegio de alto rendimiento que inició el 16 de Marzo de 2015 (Moquegua: Un departamento, 2015), esto tiene un alto impacto en la

sociedad y en la actividad económica para reducir las tasas de migración a otras localidades y que el talento sea retenido, lo cual representa una ventaja para las industrias como la minería, agroindustria, manufactura y turismo en las que deberán contar con profesionales de buen nivel en un ámbito distinto al de la capital peruana.

Económico. Con respecto al comportamiento del sector económico en Moquegua se puede indicar que el PBI de la región alcanzó los 8,729 millones de soles lo que la ubica en el puesto número once a nivel nacional; sin embargo, al medir el PBI per cápita de la región alcanzó los 48,366 soles, convirtiéndose en la región líder a nivel nacional (Instituto Peruano de Economía, 2017). La Cámara de Comercio de Lima (2014) realizó una investigación en relación al nivel de desigualdad existente en las regiones y ubicó a Moquegua con un coeficiente Gini de 0,45 superior al promedio nacional, lo que indica la desigualdad de la distribución de las ganancias, ante esta situación resulta necesario analizar el potencial de las diferentes industrias y zonas de la región. En relación a la industria agrícola, el mayor potencial se ubica en la zona costera de Moquegua cuenta con un total de 35,829 hectáreas cultivables, de lo cual el 49% es cultivado o utilizado para siembras no favorables (ver Figura 24).

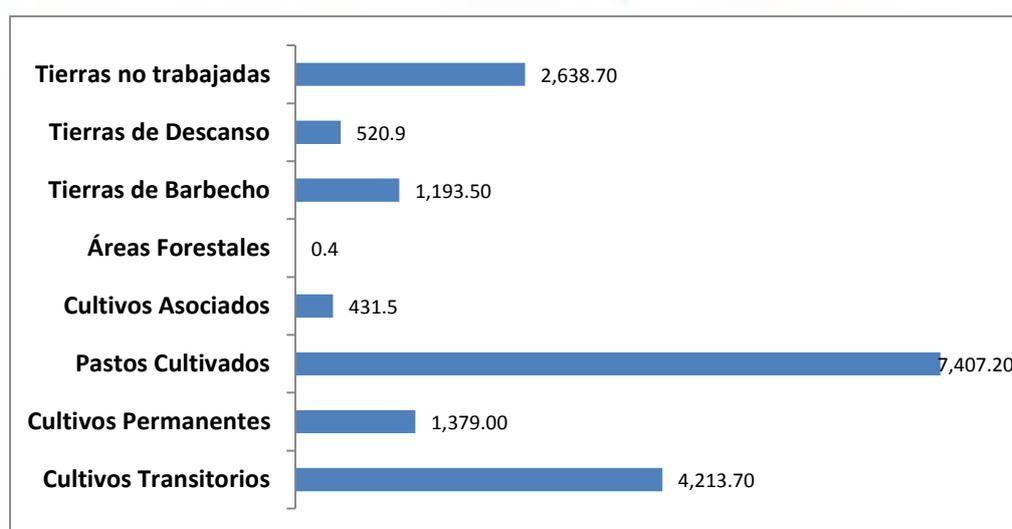


Figura 24. Moquegua: Distribución de superficies según capacidad de uso. Tomado de “Plan Exportador de Moquegua,” por Mincetur, 2016 (https://www.mincetur.gob.pe/wp...Moquegua/PERX_Moquegua_Final.doc).

Además del potencial existente, se vienen ejecutando obras que permitirán ampliar el número de hectáreas cultivables a 65,000 hectáreas, tales como son: (a) ampliación inicial de Pasto Grande que implica 6,687 nuevas hectáreas, (b) irrigación de las pampas y lomas de la costa por 55,529 hectáreas, y (c) zonas de la sierra por 4,906 hectáreas.

Dentro del análisis realizado a la industria de la agricultura, se ha identificado a la palta como un potencial producto a explotar al considerar la demanda internacional existente y que se cuenta con las condiciones para generar una oferta exportable que permita atender dicha demanda. Moquegua cuenta principalmente con las variedades Hass y la Persea americana o palta fuerte, las cuales se producen entre los 800 y 2,200 m.s.n.m. en las provincias de Mariscal Nieto y Sánchez Cerro que cuentan con los factores climáticos para su cultivo. Al cierre del 2016, Moquegua destinó 873 hectáreas para el cultivo de palta lo que implicó un rendimiento de 7,052 kg por hectárea, a un precio de S/ 3.59 el kg en el mercado local, que si se compara a los precios a nivel mundial que bordean entre los USD 3 y USD 4 por kilo se puede apreciar la rentabilidad que se puede generar para la región a través de este producto (Cámara de Comercio de Lima, 2017).

En lo referente a la minería, la región posee las reservas más grandes de cobre del Perú estimándose un total de 2,118 millones de toneladas debido a la presencia de volcanes que se encuentran dentro de la región (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006). La principal empresa encargada de la extracción del cobre es Southern Perú Cooper Corporation que tiene a su cargo la mina Cuajone y pronto se implementará el proyecto Quellaveco, que cuenta con reservas por 974 millones de toneladas métricas y se estima que tendrá una vida útil de 44 años, con un impacto de alrededor de 4,000 puestos de trabajo directo y hasta 3,000 empleos indirectos (Ministerio de Comercio exterior y turismo, 2006). Según el Banco Central de Reserva se estima que el precio del cobre para el 2017 crecerá en 7,6% con respecto a lo alcanzado en el 2016 que cerró en USD 3.25 (ver Figura 25) por libra, lo que

debería ser aprovechado por la región al considerar que el costo total de extracción bordea los USD 1.25, lo que es menor a lo que cuesta para alguna provincia chilena competidora, como por ejemplo Antofagasta. Además, la región debe buscar participar del proceso manufacturero que realiza Southern, el cual consiste en incorporar una serie de minerales en el proceso de refinado lo que hace que sus precios de exportación obtengan hasta un 40% adicional en comparación al concentrado.

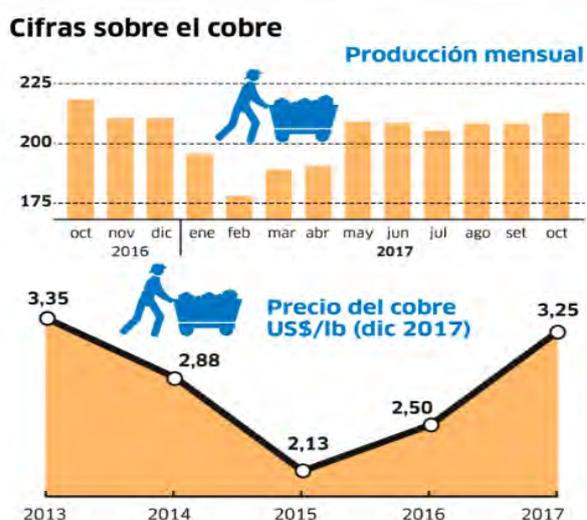


Figura 25. Cifras sobre el cobre.

Tomado de “Perú: El mejor precio del cobre sostendrá el crecimiento económico,” por Diario La República, 2018. (<http://larepublica.pe/economia/1166252-peru-el-mejor-precio-del-cobre-sostendria-el-crecimiento-economico>).

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017a) a través de su encuesta mensual de pernотaciones realizada a establecimiento de hospedaje, indicó que se registró un total de 310,000 turistas que visitaron la región lo que implica un crecimiento de 1.4% en comparación a lo realizado en el 2016. De este número solo el 7% fue generado por turistas extranjeros, lo que nos muestra la poca difusión que se ha dado a los atractivos turísticos de la región. Sin embargo como parte de plan exportador que tiene la región y la ubicación estratégica que presenta la región y la infraestructura vial relativamente favorable, existen oportunidades claras de desarrollo del turismo a través de los corredores viales tales como la carretera Binacional que abraza las ciudades de Ilo – Desaguadero – La Paz; así como la

carretera Interoceánica que lo relaciona con países como Brasil y Paraguay (ver Figura 22), lo que permitiría que se difunda las bondades turísticas de la región como los volcanes Ubina y Huaynaputina, aguas termales, cataratas, construcciones coloniales y las reservas nacionales como Salinas y Aguada Blanca; y así atraer mayor cantidad de turistas nacionales como extranjeros. Estas acciones ayudarán a mejorar el promedio de permanencia de los turistas extranjeros y nacionales que fue de 2.7 y 1.5 días, respectivamente; así como, el gasto diario que es de S/ 150.00 y S/ 200.00 respectivamente (Banco Central de Reserva del Perú, 2017a).



Figura 26. Mapa integral.

Tomado de “Carretera y trenes, viaje vial Huacho – Brasil” (Agencia Popular de comunicación Sudamericana), 2012

(<http://www.apc-suramerica.net/wp-content/uploads/2012/05/carreteras-peru-brasil.jpg>).

Otra industria que contribuye a la generación de empleo y el PBI de la región es la pesca. La ubicación geográfica de Moquegua al colindar con el océano Pacífico hace que cuente con un ecosistema marino que alberga numerosas especies debido a la presencia de fitoplancton y algas; además de sustrato rocoso lo que hace un hábitat ideal para una gran variedad de moluscos y peces. La pesca es la segunda actividad económica en la región, con respecto a la generación de empleo; sin embargo, a nivel PBI sólo representa el 0.5% de lo

generado por la región (Banco Central de Reserva del Perú, 2017a). En Moquegua operan ocho plantas de procesamiento las cuales están compuestas por: (a) cinco fábricas de harina y aceite de pescado, (b) una de refinación de aceite de pescado y (c) dos de conserva congelada; lo que demuestra que al considerar los recursos con los que cuenta la región no están alineados a la demanda actual.

Según Banco Central de Reserva del Perú (2017d), al cierre de noviembre el sector pesca creció 245,1 % debido a la mayor demanda de recursos hidrobiológicos, siendo el principal factor el de consumo directo congelado que alcanzó un crecimiento de 304,3% concentrado en especies como el bonito y la pota. De enero a noviembre del 2017, el sector creció un 46,8 %, impulsado por el crecimiento de la línea de congelados que alcanzó un 45,9% concentrado en especies como la lisa, bonito, perico, pota y pulpo; se debe considerar que esta tendencia viene desde el año 2010 (ver Tabla 11).

Tabla 11

Perú: Valor FOB de las Exportaciones de Productos Pesqueros, 2006-15

Productos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	1,769.0	1,958.4	2,432.4	2,204.7	2,529.5	3,147.1	3,326.6	2,769.3	2,915.2	2,384.7
Consumo Humano Directo	411.4	466.5	580.3	495.6	622.7	1,015.7	994.1	1,033.0	1,152.3	901.8
Enlatado	69.6	75.4	91.1	63.7	53.2	98.7	105.4	107.9	95.3	86.4
Congelado	330.2	375.5	473.6	410.7	542.6	877.1	813.7	855.4	985.4	755.6
Curado	11.6	15.6	15.6	21.2	26.9	39.9	75.0	69.7	71.6	59.8
Consumo Humano Indirecto	1,334.3	1,457.3	1,797.8	1,683.3	1,883.9	2,099.2	2,297.6	1,701.9	1,718.6	1,428.0
Harina	1,138.0	1,209.4	1,412.8	1,425.4	1,614.3	1,766.6	1,771.0	1,359.0	1,323.2	1,134.5
Aceite	183.0	225.9	330.5	209.5	227.0	274.9	435.6	229.6	281.6	204.6
Otros Aceites	13.3	22.0	54.5	48.4	42.6	57.7	91.0	113.3	113.8	88.9
Otros	23.3	34.6	54.3	25.8	22.9	32.2	34.9	34.4	44.3	54.9

Tecnológico-Científico. En lo referente a estos aspectos aún existen muchas oportunidades de mejora tanto a nivel empresarial como social. En el aspecto social, tanto en las escuelas como en los hogares de Moquegua existe un déficit importante del servicio de

internet, ya que sólo el 50% y 28% respectivamente cuentan con acceso a este servicio (Instituto Peruano de Economía, 2017); lo que significa un avance en comparación a años anteriores y lo posiciona por encima del promedio nacional en estos aspectos. Otro factor fundamental que se viene desarrollando en Moquegua es la planta fotovoltaica Rubí la cual debería estar culminada en el 2018. Esta planta está ubicada en el distrito de Mariscal Nieto y albergará 56,880 paneles solares que producirán 440 GWh por hora, lo que le permitirá cubrir el consumo anual de todos sus habitantes (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, 2017). El desarrollo de este proyecto se presenta como una oportunidad para el desarrollo de la industrialización de la región.

Histórico-Psicológico- Sociológico. El Perú es un país católico por excelencia y Moquegua no es ajena a las festividades religiosas que involucran el desarrollo de actividades culinarias y diversidad de danzas regionales. Asimismo, Moquegua cuenta con barrios de estructura colonial y múltiples aguas termo-medicinales tales como Puente Bello, Cuchumbaya e Ichuña. Por otro lado, destacar que el 78.8% de pobladores habla el idioma castellano, el 11.1% el Aymara, 9.8% el idioma Quechua y solo el 0.2% otra lengua nativa amazónica (Iperu.org., 2017; Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007), estas características son un potencial para desarrollar una ruta turística atractiva.

Organizacional-Administrativo. Moquegua lidera el pilar instituciones del ranking de competitividad regional 2017, este progreso se debe principalmente a la efectividad de resolución de expedientes judiciales y a la reducción de la tasa de homicidios. Otra variable que destaca es la mejora de la ejecución de la inversión pública, aunque ascendió nueve posiciones aún sigue por debajo del promedio nacional. A pesar de su buena ubicación en el pilar instituciones aún existe una oportunidad de mejora en relación a la percepción de la gestión pública por parte de la población que se encuentra en el puesto 13 del ranking (Instituto Peruano de Economía, 2017).

Militar. En la región se promueve la formación militar entre los jóvenes moqueguanos al incentivarlos a iniciar el servicio militar con el propósito de enorgullecer a su país y familia; durante el mes de febrero, un grupo de jóvenes de la región se incorporaron a la Tercera Brigada Blindada para dar inicio al módulo de básico individual del combatiente (Borda, 2018). La carrera militar da la oportunidad a muchos jóvenes de obtener una formación en valores acompañada de una instrucción académica lo cual permite su desarrollo y crecimiento como personas íntegras. La misión de las fuerzas armadas, va más allá de proteger el territorio nacional y velar por el control interno, también tienen una misión social en apoyar las labores de defensa civil en caso de eventos naturales que generen daños en la población.

Es importante recalcar que durante el 2013 el Gobierno Regional de Moquegua, en conjunto con el Ejército Peruano, invirtió más de S/ 600 mil en la mejora de infraestructura de la Compañía de Anfibios del Cuartel Pisahua en Ilo, para potenciar las instalaciones militares de la región (Invierten más de, 2013).

5.3. Principios Cardinales de Moquegua

Influencia de terceras partes. Moquegua debe trabajar de forma integrada con otras regiones de Perú y del exterior. La ejecución del proyecto de ampliación, mejoramiento y modernización del puerto de Ilo, en relación al Plan Nacional de Desarrollo Portuario, tiene como objetivo optimizar la capacidad portuaria y mejorar las operaciones del mismo para promover el intercambio económico de bienes y servicios, ya que es el punto de entrada y salida del corredor ferroviario entre Perú y Bolivia.

Asimismo, Moquegua depende de los acuerdos y las decisiones del Gobierno Central tales como los proyectos mineros de gran envergadura como, por ejemplo, el proyecto Quellaveco. Por otro lado, Moquegua es altamente dependiente de la minería, por lo cual una variación en los precios o la demanda de los *commodities* afectarían directamente a la

economía de la región.

Lazos pasados y presentes. Moquegua históricamente tiene como principal actividad económica la minería, ya que cuenta con recursos tales como el molibdeno y el cobre, cuya exportación aporta a la economía de la región en 29% del PBI y a nivel nacional representa el 1% del PBI Nacional. Este sector siempre ha sido fuertemente regulado por el Gobierno Central y favorecido por los tratados de libre comercio con países del mundo.

Contra balance de los intereses. Existe la posibilidad de un conflicto de intereses con otras regiones del país, dado que todas buscan ser más competitivas y apuntan hacia el mismo mercado internacional. Moquegua cuenta con productos de exportación tales como minerales, productos agrícolas, entre otros que le permiten aprovechar oportunidades que a otras regiones o países le pueden parecer atractivas, por lo cual la región apunta al mejor aprovechamiento de sus recursos.

Conservación de los enemigos (competidores). Moquegua debe estar preparado para responder al mercado y evitar malas relaciones con las regiones subyacentes y países vecinos, al aprovechar al máximo los recursos que dispone y lograr sus objetivos.

5.4. Matriz de Intereses de Moquegua (MIO)

La matriz de intereses regionales muestra a los principales departamentos del Perú que tienen intereses comunes a los de Moquegua (ver Tabla 14). Asimismo, para el caso de la diversificación es posible encontrar participantes con intereses opuestos debido a que estos departamentos también quieren alcanzar una oferta productiva diversificada.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

A continuación, se detallan los objetivos a largo plazo desarrollados con la finalidad de lograr la realización de los intereses regionales de Moquegua.

OLP1: La industria de pescado congelado generará al 2029 USD 17'400,000 (al 2017 se generó USD 9'700,000). Gestionar con el Gobierno Central la priorización del proyecto de

Tabla 14

Matriz de Intereses Regionales

Interés Regional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Desarrollo agrario y rural, prospero, competitivo y sostenible.	La Libertad	Michoacán, Fujian	
2 Turismo que aproveche la herencia cultural y biodiversidad.	Arequipa, Tacna	Puno	
3 Infraestructura que integra y conecte al territorio	Arequipa, Tacna		Mato Grosso, Sao Paulo, Río de Janeiro, Desaguadero
4 Empleos formales, productivos y con beneficios sociales		Arequipa, Tacna, Piura, La Libertad Tacna	
5 Promover la industria de la manufactura	Arequipa, Antofagasta	Tacna, Lima	
6 Acceso a la educación pública gratuita y de calidad.		Tacna, Lima	
7 Salud centrada en las personas, de respuesta rápida y eficiente a las necesidades del usuario	Tacna, Arequipa, Huancavelica y Apurímac		

Nota. Matriz de Intereses Regionales de la región Moquegua. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, F., 2016, México, D.F., México: Pearson Educación. p. 216

Ampliación, Mejoramiento y Modernización del Puerto de Ilo para lograr incrementar las transacciones comerciales. Además, impulsar la exportación de pescado congelado en las empresas locales a través de capacitaciones a los pescadores, participación de ferias, firma de convenios internacionales, fomentar la investigación en pesquería y tecnificar a las comunidades dedicadas a esta actividad.

OLP2: La industria de cátodos de cobre facturará al 2029 USD 4,000'000,000 (al 2017 se generó USD 1,350'000,000). Mejorar la participación de exportación de cátodos de cobre a China al aprovechar el tratado de Libre Comercio vigente, promover centros de investigación en innovación tecnológica de los procesos productivos involucrados para así capacitar a las personas que trabajan en este sector.

OLP3: La industria de la palta generará al 2029 USD 26'000,000 (al 2017 se generó USD 5'700,000). Al aprovechar los terrenos agrícolas al sustituir las cosechas de alfalfa por las de palta, asociar a los agricultores para incrementar la oferta exportable de la palta, capacitar a los agricultores en técnicas de cultivo y sus beneficios. Esto será posible al incrementar la frontera agrícola con la migración progresiva del 30% superficie dedicada a

plantaciones de alfalfa (9,521 hectáreas).

OLP4: La industria de turismo generará al 2029 USD 14'300,000 (al 2017 se generó USD 5'400,000). Esto será posible al incrementar tres variables: la cantidad de arribos a la región Moquegua de 103,000 a 113,000 personas; los días de permanencia de los turistas, entre nacionales y extranjeros, que llegan a la región de 1.5 a 2.5; y el gasto promedio diario de USD 35.00 a USD 50.00. Para lograrlo, se mejorará la infraestructura y calidad en servicios turísticos lo que permitirá crear una ruta turística atractiva de Moquegua e incluirla en el corredor turístico de la Macro Región Sur.

OLP5: El acceso a la salud será del 85% al 2029 (al 2017 era del 77.3%). Se incrementará el acceso de salud a través de campañas de sensibilización de la salud a la población y la implementación de tecnología para agilizar las atenciones en lugares alejados, cuyos fondos provendrán de la creación de un fideicomiso generado por el canon minero.

OLP6: El nivel de analfabetismo será del 2.0% al 2029 (al 2017 era del 4.5%). Al proponer la creación de un fideicomiso que asegure la obtención de los recursos necesarios para darle sostenibilidad al modelo educativo actual, esto acompañado del uso de la tecnología.

OLP7: El 2028 se tendrán 130,000 de empleos directos. El 2017 habían 107,000. Se incrementará el empleo directo a consecuencia de las acciones propuestas en los objetivos a largo plazo, esto será posible producto de repotenciar las industria extractivas y agrícolas como: cobre y cátodos de cobre, pescado congelado y palta, además del desarrollo del turismo en la región, a través crear convenios con empresas de los sectores involucrados y establecer alianzas con instituciones académicas.

5.6. Conclusiones

La región Moquegua a través de la extracción y manufactura de recursos naturales tales como el cobre y molibdeno ha logrado un desarrollo económico que le ha permitido

posicionarse como la región con el mayor PBI per cápita a nivel nacional; sin embargo, la distribución no es equitativa. Estas actividades en los últimos años se han visto expuestas a variaciones del precio y la demanda, que afectaron el crecimiento sostenido de la región lo que demuestra los riesgos de depender de un determinado sector. Por esta razón es importante desarrollar nuevas actividades económicas que le permita a la región tener distintas fuentes de ingresos para brindar mayor bienestar social, principalmente en aspectos de salud y educación, a la población como: la agricultura, la pesca y el turismo. De igual manera, a pesar de tener una ubicación estratégica, aún no cuenta con la infraestructura adecuada para facilitar relaciones comerciales y expandir su mercado con otras regiones o países.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Como resultado de esta matriz se formulan estrategias de la combinación de los factores externos e internos identificados en las matrices MEFE y MEFI para aprovechar las oportunidades del entorno con las fortalezas y cómo estas pueden contrarrestar las amenazas del mismo; además de plantear estrategias para vencer las debilidades y evitar potenciales amenazas (ver Tabla 15).

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

Para conocer la postura estratégica de la región Moquegua se realizó el análisis de la matriz de la posición estratégica y evaluación de acción – MPYEA, la cual combina cuatro factores: fortaleza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y fortaleza del entorno; donde las dos primeras son factores relativos a la organización y los dos últimos de la industria (ver Tabla 16 y Figura 27).

Producto de este análisis, se demuestra que la región Moquegua tiene una posición competitiva, respaldada por: (a) una sólida fortaleza de la industria, principalmente obtenido del sector minería y manufactura, lo cuales contribuyen con el 72% del PBI de la región y son sectores maduros que dan sostenibilidad a la región; (b) una sólida fortaleza financiera, ya que producto de lo anterior, la región recibe una suma importante a través del canon minero, con el cual tiene la posibilidad de invertir en el desarrollo de la región; (c) una moderada estabilidad del entorno, debido a la volatilidad del precio del cobre; y (d) una ventaja competitiva moderadamente atractiva, con una alta participación de mercado en el sector minero y al mismo tiempo una baja diversificación de productos.

Ante esto, la región debe implementar estrategias de integración, por ejemplo, buscar una integración horizontal en la industria minera y manufacturera, al fortalecer los TLC existentes y buscar nuevas oportunidades de negocio en el exterior al obtener beneficios

Tabla 15

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

		Fortalezas		Debilidades	
		1 Disponibilidad de recursos hídricos a través del proyecto Pasto Grande.		1 Baja capacidad empresarial y de emprendimiento.	
		2 Clima y tierras favorables para actividades agrícolas.		2 Baja asociación entre productores agrícolas y pesqueros.	
		3 Variedad de recursos hidrobiológicos.		3 Predominio de pesca artesanal.	
		4 Existencia de recursos minerales como el cobre		4 Cultivos destinados a sembríos no rentables como la alfalfa	
		5 Recursos económicos por canon minero.		5 Técnicas tradicionales en agricultura.	
		6 Ubicación estratégica para intercambios comerciales.		6 Escasa oferta de infraestructura y circuitos turísticos.	
		7 Acceso directo a vías de integración intra y entre países.		7 Limitada capacidad operativa del puerto de Ilo.	
		8 Biodiversidad natural y geográfica atractiva para el turismo		8 Acceso limitado a servicios de salud	
		9 Recurso humano con educación superior			
		10 Infraestructura educativa			
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1 Incremento de la demanda del cobre en el mundo.	FO1	Ingresar al mercado americano y europeo con la palta Hass (O2, O6, F2, F6)	DO1	Desarrollar cultivos alternativos con mayor demanda y rentabilidad como la palta Hass (O2, O6, D5, D4)	
2 Incremento de la demanda de la palta en EE.UU. y Europa.					
3 Incremento de turistas nacionales y extranjeros en el Perú.	FO2	Industrializar la producción de cobre para su exportación a China (O1, F4)	DO2	Crear alianzas estratégicas con empresas privadas para incrementar la capacidad del puerto de Ilo (O4, D7)	
4 Estabilidad económica en el Perú.					
5 Incremento de la demanda de pescado y moluscos congelado de Asia.	FO3	Fomentar obras por impuesto a través del canon minero (O4, F5)	DO3	Crear asociación de productores para aprovechar la demanda (O2, O5, D2)	
6 Alto reconocimiento y valor de la palta Hass en el mundo.					
7 Incremento presupuestal para las regiones	FO4	Exportar pescado y moluscos congelados al mercado asiático y europeo (O5, F3, F6)	DO4	Generar oferta turística en base a inversión pública y privada (O3, D6)	
	FO5	Utilizar los recursos hídricos para incrementar la oferta exportable de palta (O2, F1, F5)	DO5	Implementar programas de capacitación sobre emprendimiento y negocios sostenibles (O4, D1)	
	FO6	Incluir a Moquegua en el corredor turístico de la Macro Región Sur (O3, F7, F8)	DO6	Industrializar el proceso de extracción y congelamiento del perico, caballa y moluscos (O5, D3)	
	FO7	Crear un organismo interno de control y ejecución para asegurar la permanencia escolar de los habitantes de Moquegua (O7, D8).	DO7	Crear obras por impuestos para incrementar la cobertura de salud en la región (O7, D8)	
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1 Variación de los precios de los <i>commodities</i> en el mundo.	FA1	Crear programas para prevenir y mitigar desastres naturales con los recursos obtenidos del canon minero (A5, F5)	DA1	Capacitar a los productores en técnicas agrícolas y pesqueras a través de convenios con institutos especializados (A2, D5, D3)	
2 Barreras de entrada a mercados en el exterior.					
3 Existencia de minería informal.	FA2	Desarrollar programas de inserción social en proyectos mineros (A4, F5)	DA2	Crear una alianza estratégica con el Gobierno Central para aumentar la infraestructura turística (A6, D6)	
4 Inestabilidad política y social en el Perú.					
5 Exposición a fenómenos y desastres naturales.	FA3	Implementar incentivos fiscales para la formalización de la minería (A3, F4, F5)	DA3	Agrupar a los productores independientes para contrarrestar la minera informal (A3, D2)	
6 Centralismo para la toma de decisiones Gubernamentales en Perú.					
	FA4	Diversificar la oferta exportable de la región (A1, F2, F3, F4)	DA4	Promover la descentralización de proyectos de gran envergadura para optimizar las operaciones del puerto de Ilo (A6, D7).	
	FA5	Crear un fideicomiso para asegurar la calidad educativa y salud ante contingencias, cuyos recursos provienen del canon minero (A4, A5, A6, O10).			

Tabla 16

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	5	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	6	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	4.56	Promedio - 6 =	- 3.11
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	1	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio - 6 =	- 3.38	Promedio =	3.22
X = FI + VC	1.44	Y = EE + FF	- 0.15

Nota. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción de la región Moquegua. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, F., 2016, México, D.F., México: Pearson Educación. p. 275.

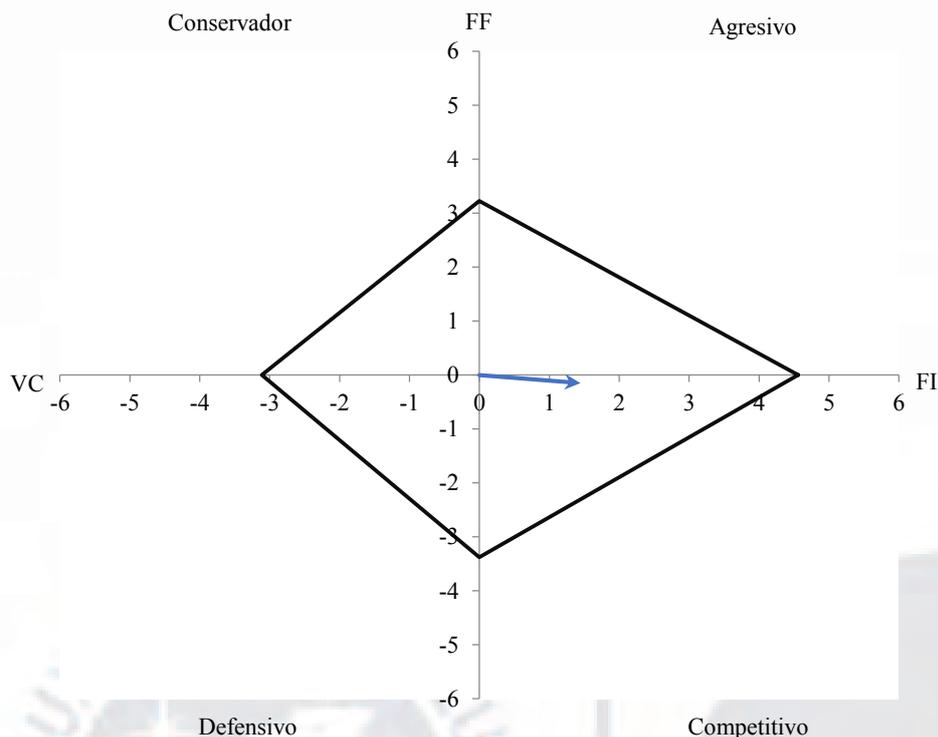


Figura 27. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) de la Región Moquegua.

Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2016. México, D.F., México: Pearson Educación, p.275

arancelarios. Además, implementar estrategias intensivas como de desarrollo de productos con valor agregado diferenciado para captar nuevas oportunidades de mercado. Finalmente implementar estrategias externas de diversificación concéntrica, al ofrecer nuevos productos relacionados al agro, pesca y turismo, para proponer una nueva oferta de valor de la región.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según la matriz de BCG, el principal ingreso de la Región Moquegua está determinada por la manufactura (cátodos de cobre) y minería (extracción de cobre), esta combinación de participación y crecimiento hace que el cobre se ubique en la matriz en una posición media entre producto estrella y vaca lechera; por lo tanto, este análisis permite concluir que la actividad minera es la principal fuente de ingresos económicos de Moquegua. Sin embargo, este recurso puede ser explotado al potenciar productos de valor agregado y contribuir con el proceso de industrialización de la región (ver Figura 28).

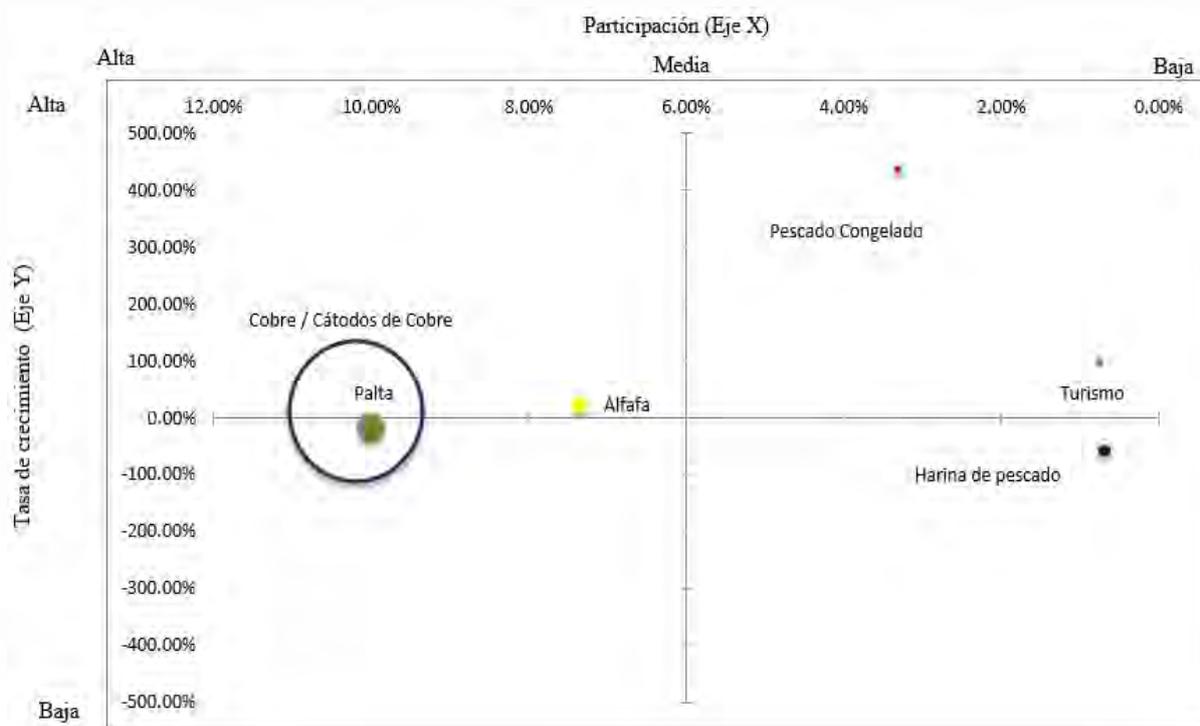


Figura 28. Matriz BCG de la región Moquegua
Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2016, p. 298.

Respecto a la palta se observa una oportunidad de crecimiento considerando los volúmenes de la demanda internacional; si comparamos este producto con la alfalfa que se encuentra en el cuadrante estrella debido al crecimiento en ventas, la producción de palta resulta más atractiva debido a la rentabilidad que genera por hectárea; por tal motivo, la región debe dedicar esfuerzos a migrar progresivamente a este tipo de cultivos, cabe resaltar que ambas producciones no son excluyentes por lo que los productores no se vería afectados.

El pescado congelado, se ubica en el cuadrante de interrogación debido a su alto crecimiento en el último año, pero aun con baja participación, por lo que Moquegua tiene una gran oportunidad para explotar y fomentar el crecimiento de este sector industrial a través de estrategias de penetración de mercado.

El turismo de Moquegua no tiene alta representatividad a comparación de otras regiones del Perú, por lo cual se encuentra en el cuadrante interrogante, sin embargo, existen atractivos turísticos poco promocionados que pueden ser aprovechados para impulsar el

turismo a través de la inclusión en el circuito turístico de la Macro Región Sur. Finalmente, la harina de pescado se encuentra en el cuadrante perro debido a la caída de las ventas en el último año con una baja participación inferior al 1%.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

De las ponderaciones arrojadas de la matriz de evaluación de factores externos e internos (MEFE y MEFI), se aprecia que la región de Moquegua se encuentra principalmente en el cuadrante V, lo cual significa que la región debe desarrollarse selectivamente para mejorar, lo que implica desarrollar los sectores como la agricultura, turismo y la pesca a través de estrategias de penetración de mercado al ofrecer productos de calidad diferenciada (ver Figura 29).

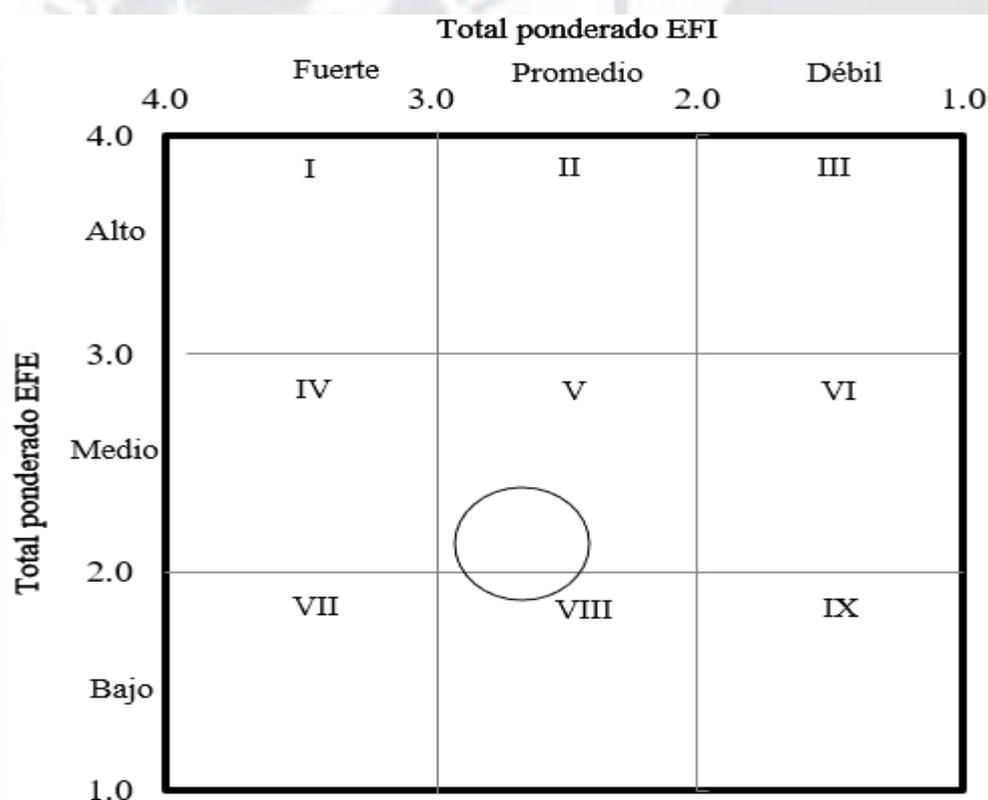


Figura 29. Matiz IE de la región Moquegua

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2016, p. 293.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la Figura 30 se presenta la matriz de la gran estrategia para la región de Moquegua de manera integral. La región Moquegua se encuentra en el cuadrante I al tener una posición

competitiva fuerte en su mayoría y un mercado de crecimiento rápido. Ante esta situación Moquegua debe implementar estrategias intensivas de desarrollo de nuevos mercados, productos y diversificación. Es importante tener en cuenta que cuando una región depende de un sector específico, como es el caso de Moquegua con la minería y la manufactura, es recomendable implementar estrategias de diversificación concéntrica en la región.

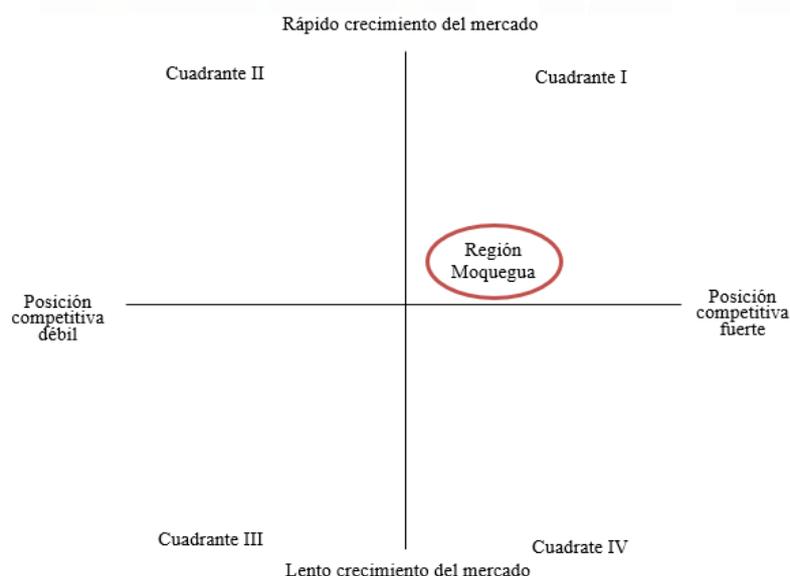


Figura 30. Matriz de la GE de la región Moquegua.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2016, p. 296

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D’Alessio (2016), la Matriz de Decisión Estratégica permite agrupar todas las estrategias de las demás matrices y visualizar las repeticiones para considerar las pertinentes en el proceso (ver Tabla 17). Entre las estrategias seleccionadas para el plan estratégico de la región Moquegua priman: las intensivas, principalmente de penetración de mercado y desarrollo de productos, a través de las cuales se impulsa el máximo aprovechamiento de las potencialidades de la región; diversificación concéntrica, al repotenciar productos como la palta y la pesca; y finalmente de integración horizontal principalmente, al buscar socios estratégicos que permitan generar sinergias. Resultado del análisis de esta matriz, son 20 estrategias a retener, las cuales serán valorizadas en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico.

Tabla 17

Matriz de Decisión Estratégica de la Región de Moquegua

	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Intensiva: Desarrollo de Mercado	Ingresar al mercado americano y europeo con la palta Hass (O2, O6, F2, F6)	x		x	x	x	4
FO2	Diversificación: Concéntrica	Industrializar la producción de cobre para su exportación a China (O1, F4)	x	x			x	3
FO3	Integración: Horizontal	Fomentar obras por impuesto a través del canon minero (O4, F5)	x	x	x			3
FO4	Intensiva: Desarrollo de Mercado	Exportar pescado y moluscos congelados al mercado asiático y europeo (O5, F3, F6)	x		x	x	x	4
FO5	Intensiva: Penetración de Mercado	Utilizar los recursos hídricos para incrementar la oferta exportable de palta (O2, F1, F5)	x		x	x		3
FO6	Intensiva: Penetración de Mercado	Incluir a Moquegua en el corredor turístico de la Macro Región Sur (O3, F7, F8)	x		x	x		3
FO7	Integración: Horizontal	Crear un organismo interno de control y ejecución para asegurar la permanencia escolar de los habitantes de Moquegua (O7, D8).	x	x	x		x	4
FA1	Defensiva: Aventura Conjunta - Modalidad estratégica: Alianza Estratégica	Crear programas para prevenir y mitigar desastres naturales con los recursos obtenidos del canon minero (A5, F5)	x		x			2
FA2	Defensiva: Aventura Conjunta - Modalidad estratégica: Alianza Estratégica	Desarrollar programas de inserción social en proyectos mineros (A4, F5)	x		x			2
FA3	Integración: Horizontal	Implementar incentivos fiscales para la formalización de la minería (A3, F4, F5)	x	x	x			3
FA4	Diversificación: Concéntrica	Diversificar la oferta exportable de la región (A1, F2, F3, F4)	x	x			x	3
FA5	Integración: Horizontal	Crear un fideicomiso para asegurar la calidad educativa y salud ante contingencias, cuyos recursos provienen del canon minero (A4, A5, A6, O10).	x	x	x		x	4
DO1	Diversificación: Concéntrica	Desarrollar cultivos alternativos con mayor demanda y rentabilidad como la palta Hass (O2, O6, D5, D4)	x	x			x	3
DO2	Integración: Horizontal	Crear alianzas estratégicas con empresas privadas para incrementar la capacidad del puerto de Ilo (O4, D7)	x	x	x			3
DO3	Integración: Horizontal - Modalidad estratégica: Alianza Estratégica	Crear asociación de productores para aprovechar la demanda (O2, O5, D2)	x	x	x			3
DO4	Intensiva: Desarrollo de Producto	Generar oferta turística en base a inversión pública y privada (O3, D6)	x	x	x	x	x	5
DO5	Intensiva: Penetración de Mercado	Implementar programas de capacitación sobre emprendimiento y negocios sostenibles (O4, D1)	x		x	x		3
DO6	Intensiva: Desarrollo de Producto	Industrializar el proceso de extracción y congelamiento del perico, caballa y moluscos (O5, D3)	x	x	x	x	x	5
DO7	Integración: Horizontal	Crear obras por impuestos para incrementar la cobertura de salud en la región (O7, D8)	x	x	x		x	4
DA1	Intensiva: Penetración de Mercado	Capacitar a los productores en técnicas agrícolas y pesqueras a través de convenios con institutos especializados (A2, D5, D3)	x		x	x		3
DA2	Integración: Vertical hacia atrás - Modalidad estratégica: Alianza Estratégica	Crear una alianza estratégica con el Gobierno Central para aumentar la infraestructura turística (A6, D6)	x		x			2
DA3	Integración: Horizontal - Modalidad estratégica: Alianza Estratégica	Agrupar a los productores independientes para contrarrestar la minera informal (A3, D2)	x	x	x			3
DA4	Intensiva: Penetración de Mercado	Promover la descentralización de proyectos de gran envergadura para optimizar las operaciones del puerto de Ilo (A6, D7).	x		x	x		3

Nota. Matriz de Decisión Estratégica de la región Moquegua. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, F., 2016, México, D.F., México: Pearson Educación. p. 298

Cabe resaltar que las estrategias que no fueron priorizadas podrían ser utilizadas como parte de planes de contingencia futuros. Las estrategias seleccionadas son las que han obtenido un puntaje superior a 3 dado que estas están presentes en la mayoría de las matrices analizadas con anterioridad; y el implementarlas tiene un efecto positivo en la Región Moquegua.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En esta matriz las estrategias formuladas son evaluadas en función a los factores determinantes de éxito detallados en las matrices MEFE y MEFI (ver Tabla 18), y cómo cada uno de estos factores afecta a las estrategias en evaluación. Las estrategias a retener deben ser aquellas que tengan un puntaje de atractividad igual o mayor a 4.60 según el análisis realizado, por lo cual las estrategias a retener son:

FO1 - Ingresar al mercado americano y europeo con la palta Hass.

FO4 - Exportar pescado y moluscos congelados al mercado asiático y europeo.

FO5 - Utilizar los recursos hídricos para incrementar la oferta exportable de palta.

FO6 - Incluir a Moquegua en el corredor turístico de la Macro Región Sur.

FA4 - Diversificar la oferta exportable de la región.

FA5 - Crear un fideicomiso para asegurar la calidad educativa y salud ante contingencias, cuyos recursos provienen del canon minero.

DO1 - Desarrollar cultivos alternativos con mayor demanda y rentabilidad como la palta Hass.

DO3 - Crear asociación de productores para aprovechar la demanda.

DO5 - Implementar programas de capacitación sobre emprendimiento y negocios sostenibles.

DO6 - Industrializar el proceso de extracción y congelamiento del perico, caballa y moluscos.

DA1 - Capacitar a los productores en técnicas agrícolas y pesqueras a través de convenios con institutos especializados.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Todas las estrategias propuestas resultan relevantes para el logro de los objetivos definidos para la región de Moquegua, por lo cual todas son aceptadas para el presente planeamiento estratégico (ver Tabla 19).

6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta matriz plasma como las estrategias planteadas impactan, ya sea de forma positiva o no, en la región y su relación con variables fundamentales como el derecho, la justicia y el utilitarismo de la región (ver Tabla 20). Producto de este análisis se aprecia que las estrategias que se han considerado no se contraponen contra los derechos de sus habitantes ni son consideradas injustas para los intereses de terceros, por el contrario, son de utilidad para su desarrollo.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Esta matriz muestra las estrategias aceptadas producto de la evaluación de las matrices analizadas previamente, de las cuales se identificaron las estrategias retenidas, primarias, y de contingencia, secundarias (ver Tabla 21).

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz permite visualizar las estrategias que se alinean a los objetivos de largo plazo, en caso que no exista esta alineación se debe de proceder con retirarla o en todo caso sustentar porque a pesar de eso se sigue considerando (D'Alessio, 2016). En este sentido, se valida que las estrategias retenidas están alineadas con los objetivos a largo plazo propuestos, por lo cual su implementación resulta viable (ver Tabla 22).

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

Es matriz permite analizar las posibles acciones de los competidores sobre las

Tabla 19

Matriz de Rumelt de la Región de Moquegua

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1 Ingresar al mercado americano y europeo con la palta Hass (O2, O6, F2, F6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2 Industrializar la producción de cobre para su exportación a China (O1, F4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3 Fomentar obras por impuesto a través del canon minero (O4, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4 Exportar pescado y moluscos congelados al mercado asiático y europeo (O5, F3, F6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5 Utilizar los recursos hídricos para incrementar la oferta exportable de palta (O2, F1, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6 Incluir a Moquegua en el corredor turístico de la Macro Región Sur (O3, F7, F8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7 Crear un organismo interno de control y ejecución para asegurar la permanencia escolar de los habitantes de Moquegua (O7, D8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1 Crear programas para prevenir y mitigar desastres naturales con los recursos obtenidos del canon minero (A5, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2 Desarrollar programas de inserción social en proyectos mineros (A4, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3 Implementar incentivos fiscales para la formalización de la minería (A3, F4, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4 Diversificar la oferta exportable de la región (A1, F2, F3, F4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA5 Crear un fideicomiso para asegurar la calidad educativa y salud ante contingencias, cuyos recursos provienen del canon minero (A4, A5, A6, O10).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 1 Desarrollar cultivos alternativos con mayor demanda y rentabilidad como la palta Hass (O2, O6, D5, D4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 2 Crear alianzas estratégicas con empresas privadas para incrementar la capacidad del puerto de Ilo (O4, D7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 3 Crear asociación de productores para aprovechar la demanda (O2, O5, D2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 4 Generar oferta turística en base a inversión pública y privada (O3, D6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 5 Implementar programas de capacitación sobre emprendimiento y negocios sostenibles (O4, D1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 6 Industrializar el proceso de extracción y congelamiento del perico, caballa y moluscos (O5, D3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO 7 Crear obras por impuestos para incrementar la cobertura de salud en la región (O7, D8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA 1 Capacitar a los productores en técnicas agrícolas y pesqueras a través de convenios con institutos especializados (A2, D5, D3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA 2 Crear una alianza estratégica con el Gobierno Central para aumentar la infraestructura turística (A6, D6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA 3 Agrupar a los productores independientes para contrarrestar la minera informal (A3, D2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA 4 Promover la descentralización de proyectos de gran envergadura para optimizar las operaciones del puerto de Ilo (A6, D7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Matriz de Rumelt de la región Moquegua. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, F., 2016, México, D.F., México: Pearson Educación. p. 304

Tabla 20

Matriz de Ética de la Región de Moquegua

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
FO1 Ingresar al mercado americano y europeo con la palta Hass (O2, O6, F2, F6)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2 Industrializar la producción de cobre para su exportación a China (O1, F4)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3 Fomentar obras por impuesto a través del canon minero (O4, F5)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO4 Exportar pescado y moluscos congelados al mercado asiático y europeo (O5, F3, F6)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO5 Utilizar los recursos hídricos para incrementar la oferta exportable de palta (O2, F1, F5)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	N	E	Sí
FO6 Incluir a Moquegua en el corredor turístico de la Macro Región Sur (O3, F7, F8)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO7 Crear un organismo interno de control y ejecución para asegurar la permanencia escolar de los habitantes de Moquegua (O7, D8).	P	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1 Crear programas para prevenir y mitigar desastres naturales con los recursos obtenidos del canon minero (A5, F5)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	N	Sí
FA2 Desarrollar programas de inserción social en proyectos mineros (A4, F5)	P	P	N	N	P	P	P	J	J	J	E	N	Sí
FA3 Implementar incentivos fiscales para la formalización de la minería (A3, F4, F5)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	N	E	Sí
FA4 Diversificar la oferta exportable de la región (A1, F2, F3, F4)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA5 Crear un fideicomiso para asegurar la calidad educativa y salud ante contingencias, cuyos recursos provienen del canon minero (A4, A5, A6, O10).	P	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO1 Desarrollar cultivos alternativos con mayor demanda y rentabilidad como la palta Hass (O2, O6, D5, D4)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO2 Crear alianzas estratégicas con empresas privadas para incrementar la capacidad del puerto de Ilo (O4, D7)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO3 Crear asociación de productores para aprovechar la demanda (O2, O5, D2)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO4 Generar oferta turística en base a inversión pública y privada (O3, D6)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO5 Implementar programas de capacitación sobre emprendimiento y negocios sostenibles (O4, D1)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	N	E	Sí
DO6 Industrializar el proceso de extracción y congelamiento del perico, caballa y moluscos (O5, D3)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO7 Crear obras por impuestos para incrementar la cobertura de salud en la región (O7, D8)	P	N	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA1 Capacitar a los productores en técnicas agrícolas y pesqueras a través de convenios con institutos especializados (A2, D5, D3)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	N	N	Sí
DA2 Crear una alianza estratégica con el Gobierno Central para aumentar la infraestructura turística (A6, D6)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA3 Agrupar a los productores independientes para contrarrestar la minera informal (A3, D2)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA4 Promover la descentralización de proyectos de gran envergadura para optimizar las operaciones del puerto de Ilo (A6, D7).	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	N	N	Sí

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2016. México D.F.; México Pearson Educación, p 306

Tabla 21

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de Moquegua

Estrategias
<i>Estrategias Retenidas</i>
FO1 Ingresar al mercado americano y europeo con la palta Hass (O2, O6, F2, F6)
FO4 Exportar pescado y moluscos congelados al mercado asiático y europeo (O5, F3, F6)
FO5 Utilizar los recursos hídricos para incrementar la oferta exportable de palta (O2, F1, F5)
FO6 Incluir a Moquegua en el corredor turístico de la Macro Región Sur (O3, F7, F8)
FA4 Diversificar la oferta exportable de la región (A1, F2, F3, F4)
FA5 Crear un fideicomiso para asegurar la calidad educativa y salud ante contingencias, cuyos recursos provienen del canon minero (A4, A5, A6, O10).
DO1 Desarrollar cultivos alternativos con mayor demanda y rentabilidad como la palta Hass (O2, O6, D5, D4)
DO3 Crear asociación de productores para aprovechar la demanda (O2, O5, D2)
DO5 Implementar programas de capacitación sobre emprendimiento y negocios sostenibles (O4, D1)
DO6 Industrializar el proceso de extracción y congelamiento del perico, caballa y moluscos (O5, D3)
DA1 Capacitar a los productores en técnicas agrícolas y pesqueras a través de convenios con institutos especializados (A2, D5, D3)
<i>Estrategias de contingencia</i>
FO2 Industrializar la producción de cobre para su exportación a China (O1, F4)
FO3 Fomentar obras por impuesto a través del canon minero (O4, F5)
FO7 Crear un organismo interno de control y ejecución para asegurar la permanencia escolar de los habitantes de Moquegua (O7, D8).
FA3 Implementar incentivos fiscales para la formalización de la minería (A3, F4, F5)
DO2 Crear alianzas estratégicas con empresas privadas para incrementar la capacidad del puerto de Ilo (O4, D7)
DO4 Generar oferta turística en base a inversión pública y privada (O3, D6)
DO7 Crear obras por impuestos para incrementar la cobertura de salud en la región (O7, D8)
DA3 Agrupar a los productores independientes para contrarrestar la minera informal (A3, D2)
DA4 Promover la descentralización de proyectos de gran envergadura para optimizar las operaciones del puerto de Ilo (A6, D7).

Nota. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la región Moquegua. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, F., 2016, México, D.F., México: Pearson Educación. p. 308

Tabla 22

Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo de Moquegua

Visión							
Ser la región más competitiva y autosostenible de Latinoamérica mediante la industrialización de sus procesos extractivos, con el soporte de una población con alto nivel educativo y sociocultural, para lograr la diversificación de su economía en armonía con el medio ambiente para el 2028							
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1 Desarrollo agrario y rural, prospero, competitivo y sostenible.	La industria de	La industria de	La industria de	La industria de	El acceso a la	El nivel de analfabetismo será del	El 2029 se tendrán
2 Turismo que aproveche la herencia cultural y biodiversidad.	pescado congelado	de cobre facturará	palta generará	turismo generará	salud será	2.0% al 2029 (al 2016 era del	130,000 de empleo
3 Infraestructura que integra y conecte al territorio	generará	USD 4,000'000,	26'000,00	14'300,0	85% al 2029	4.5%)	directos
4 Empleos formales, productivos y con beneficios sociales	al 2029 USD 17'400,000 (al 2017 se generó	2017 se generó	0 (al 2017 se generó	00 (al 2017 se generó	2017		(Al 2017 habían
5 Promover la industria de la manufactura	2017 se generó	USD 1,350'000,	5'700,000	USD 5'400,00	era del		107,000)
6 Acceso a la educación pública gratuita y de calidad.	USD 9'700,000)	000)).	0)	77.3%		
7 Salud centrada en las personas, de respuesta rápida y eficiente a las necesidades del usuario							
<i>Estrategias</i>							
FO1 Ingresar al mercado americano y europeo con la palta Hass (O2, O6, F2, F6)			x				x
FO4 Exportar pescado y moluscos congelados al mercado asiático y europeo (O5, F3, F6)	x						x
FO5 Utilizar los recursos hídricos para incrementar la oferta exportable de palta (O2, F1, F5)	x		x				x
FO6 Incluir a Moquegua en el corredor turístico de la Macro Región Sur (O3, F7, F8)				x			x
FA4 Diversificar la oferta exportable de la región (A1, F2, F3, F4)	x	x	x	x			x
FA5 Crear un fideicomiso para asegurar la calidad educativa y salud ante contingencias, cuyos recursos provienen del canon minero (A4, A5, A6, O10).						x	x
DO1 Desarrollar cultivos alternativos con mayor demanda y rentabilidad como la palta Hass (O2, O6, D5, D4)			x				x
DO3 Crear asociación de productores para aprovechar la demanda (O2, O5, D2)	x		x				x
DO5 Implementar programas de capacitación sobre emprendimiento y negocios sostenibles (O4, D1)	x		x	x			x
DO6 Industrializar el proceso de extracción y congelamiento del perico, caballa y moluscos (O5, D3)	x						x
DA1 Capacitar a los productores en técnicas agrícolas y pesqueras a través de convenios con institutos especializados (A2, D5, D3)	x		x				x

Nota. Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo de la región Moquegua. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, F., 2016, México, D.F., México: Pearson Educación. p. 310

estrategias definidas para el logro de los objetivos de la Región de Moquegua, es natural que las demás regiones reaccionen ante las acciones que tome Moquegua, ya que tienen recursos para ofrecer una oferta de valor. Estas reacciones son positivas porque permiten la colaboración de las regiones para crear sinergias que contribuyen con el desarrollo conjunto.

Tabla 23

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Región

Moquegua

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Arequipa	Tacna	La Libertad	Piura
FO1 Ingresar al mercado americano y europeo con la palta Hass (O2, O6, F2, F6)	Buscará incrementar su participación de mercado a través de estrategias intensivas	No reaccionará frente a esta estrategia.	Buscará incrementar su participación de mercado	No reaccionará frente a esta estrategia
FO4 Exportar pescado y moluscos congelados al mercado asiático y europeo (O5, F3, F6)	Buscará incrementar su participación de mercado a través de estrategias intensivas			
FO5 Utilizar los recursos hídricos para incrementar la oferta exportable de palta (O2, F1, F5)	Por la cercanía, buscará beneficiarse del recurso hídrico de Moquegua.	No reaccionará frente a esta estrategia.	Buscará incrementar su participación de mercado	No reaccionará frente a esta estrategia
FO6 Incluir a Moquegua en el corredor turístico de la Macro Región Sur (O3, F7, F8)	Buscarán crear una alianza estratégica para crear una ruta atractiva	Buscarán crear una alianza estratégica para atraer a turistas chilenos	No reaccionará frente a esta estrategia.	No reaccionará frente a esta estrategia
FA4 Diversificar la oferta exportable de la región (A1, F2, F3, F4)	Las regiones identificarán sus potencialidades rentables para mejorar su oferta exportable			
FA5 Crear un fideicomiso para asegurar la calidad educativa y salud ante contingencias, cuyos recursos provienen del canon minero (A4, A5, A6, O10). Desarrollar cultivos alternativos	Las regiones se preocupan por proteger y asegurar la calidad educativa, y que se alineen con los programas del gobierno central. Pueden replicar la estrategia en sus regiones.			
DO1 con mayor demanda y rentabilidad como la palta Hass (O2, O6, D5, D4)	Identificar nuevos productos de oferta exportable rentables en sus regiones			
DO3 Crear asociación de productores para aprovechar la demanda (O2, O5, D2)	Replicar la estrategia para incrementar y aprovechar la demanda			
DO5 Implementar programas de capacitación sobre emprendimiento y negocios sostenibles (O4, D1)	Replicar los programas de capacitación en sus regiones para mejorar el bienestar social en la población			
DA1 Capacitar a los productores en técnicas agrícolas y pesqueras a través de convenios con institutos especializados (A2, D5, D3)	Replicar la estrategia para incrementar y aprovechar la demanda			

Nota. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la región Moquegua. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, F., 2016, México, D.F., México: Pearson Educación. p. 310

6.13. Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis de la región Moquegua, se cuenta con 11 estrategias retenidas desprendidas de los objetivos a largo plazo planteados para alcanzar la visión propuesta. Del análisis interno se han detectado las fortalezas de la región siendo la más resaltante su fortaleza financiera debido a la gran explotación minera que existe, sin embargo, existen amenazas debido a la falta de diversificación de la región en otras actividades económicas que generen ingresos y puestos de trabajo para la población.

De igual manera luego del análisis externo, se han encontrado oportunidades de mejora haciendo énfasis en la agricultura, la pesca, el turismo y la manufactura de los metales que, con un soporte de infraestructura adecuada tales como la Interoceánica y el Puerto de Ilo permitirán incrementar el bienestar social de la región y reducir las brechas que actualmente se presentan y no permiten lograr un desarrollo integral y equitativo para las tres provincias de la región según sus potencialidades.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se presentan los objetivos a corto plazo definidos para cada uno de los objetivos a largo plazo, para lo cual es necesario que cada uno de los grupos de interés involucrados entienda plenamente cada uno de los objetivos para lograr un verdadero compromiso y facilitar su implementación.

OLP1: La industria de pescado congelado y moluscos generará al 2029 USD 17'400,000.00 (al 2017 se generó USD 9'700,000.00). La pesca es la segunda actividad generadora de empleo en Moquegua, su aporte al PBI es de solo 0.45% lo cual evidencia que esta se realiza a nivel artesanal y en su mayoría a la producción de harina y aceite de pescado desaprovechando la demanda existente de productos de mayor valor agregado como la industria del pescado congelado, la cual cuenta con una demanda creciente e importante, sobre todo en países asiáticos en donde China, Japón y Corea del Sur concentran el 45% de la importación de este producto con 20%, 17% y 7.9% respectivamente. Por lo expuesto, se presentan los objetivos de corto plazo.

OCP 1.1 La industria del pescado congelado alcanzará USD 11.8 millones al 2021, USD 13 millones al 2023. USD 14.3 millones al 2025 y USD 15.8 millones al 2027.

OCP1.2 Al 2019 se realizará una inversión de USD 300'000,000 para el mejoramiento del puerto de Ilo.

OCP1.3 La región exportará USD 7'000,000.00 de pescado congelado al 2025.

OCP1.4 Al 2025 Incrementar el número de toneladas de pescado congelado a 8,000. En el 2017 fue de 5,500 toneladas.

OCP1.5 Asistir a ferias internacionales para promover los beneficios del pescado en el exterior (dos veces al año) entre las cuales se encuentra la IX Feria Expo Pesca Perú 2019 la cual espera recibir más de 10,000 visitantes profesionales entre proveedores de bienes de

capital y bienes de consumo. La participación en esta feria será cada dos años.

OCP1.6 Suscribir acuerdos locales o internacionales para el uso de tecnología de punta en el proceso productivo del pescado congelado. Para el 2019 se deben cerrar acuerdos con dos socios estratégicos que apoyen con la implementación en tecnología de la cadena de frío.

OCP1.7 Dar 24 charlas/talleres al año a los productores sobre técnicas no tradicionales eficientes de pesca, esto representa 240 talleres al año 2029. El objetivo de estos talleres no es solo mejorar las técnicas de pesca sino también capacitar y concientizar a los pescadores sobre los periodos de veda y evitar la depredación del medio ambiente.

OLP2: La industria de cátodos de cobre facturará al 2029 USD 4,000'000,000 (al 2017 se generó USD 1,350'000,000). La industria de cátodos de cobre en los últimos 10 años ha mostrado un crecimiento de aproximadamente 400% lo que implica que esta actividad ha logrado mover de forma anual 48,000 millones de dólares; esto lo ubica en el puesto 41 de los productos más comercializados a nivel mundial. Además, permite generar margen adicional de casi USD 0.5 centavos de dólar en comparación al concentrado de cobre, es por ello que el mercado chileno muestra cada vez mayor interés llegando a un 26% del total de exportaciones de esta industria canalizadas principalmente a China que concentra el 34% de las importaciones (OCE, 2018).

OCP 2.1 La industria de cátodos de cobre alcanzará USD 1,900 millones al 2021, USD 2,300 millones al 2023. USD 2,800 millones al 2025 y USD 3,400 millones al 2027.

OCP2.2 Promover la capacitación en el proceso productivo de los cátodos de cobre al 5% de los empleados de las empresas mineras para el 2023. Con el objetivo de poder modificar la estructura actual de la PEA del sector minero donde se indica que solo el 25% es de origen moqueguano (Ministerio de Energía y Mina, 2018); esto conllevará a que mayor cantidad de pobladores estén capacitados en el proceso manufacturero y sean empleables por

las diferentes empresas del sector.

OCP2.3 Crear un marco legal regional que promueva la inversión en tecnología de las empresas manufactureras para el 2020. Esto será trabajado en conjunto con el gobierno central, donde se busca que las empresas inviertan en tecnología lo que permitirá generar mejoras en el proceso productivo. En la actualidad los costos de producción en el Perú de cátodos de cobre son hasta 40% menores en comparación con Chile, y a nivel nacional Moquegua a través de la refinería de Southern logra generar eficiencias hasta por un 5% adicional (Ministerio de Energía y Mina, 2018).

OCP2.4 Incrementar de forma anual en 20% la participación de exportación cátodos de cobre (al 2017 tuvo una participación 3%). Para ello se buscará agilizar los procesos de otorgamiento de licencias sociales lo que permitirá generar mayor producción. Al 2019 se deberá permitir trabajar la ampliación del proyecto Calatos por 50,000 TMF, para el 2021 se implementará la ampliación de Cuajone por 60,000 TMF y finalmente a partir del 2022 se tendrá de forma anual el aporte de Quellaveco que alcanzaría 225,000 TMF.

OCP2.5 Desarrollo de proyectos relacionados a la creación de Centros de Investigación a los procesos de producción de los cátodos de cobre, elevarlo a aprobación del Gobierno Central para el 2020. Siendo Moquegua el primer reservorio de cobre a nivel nacional (Ministerio de Energía y Mina, 2018) y Perú el segundo productor de cobre del mundo es necesario la implementación de un centro de investigación que permita identificar oportunidades de mejora en relación a este mineral, nuevas propiedades, aleaciones o similares que permitan desarrollar nuevas oportunidades de negocio. El costo de esta inversión sería asumido por el Gobierno Central.

OLP3: La industria de la palta generará al 2029 USD 26'000,000 (al 2017 se generó USD 5'700,000). Es importante destacar que la agricultura en Moquegua representa un importante porcentaje de empleo de la región, sin embargo, con muy baja productividad y

rentabilidad debido a que el 49% de las hectáreas cultivables están destinadas a siembras no favorables, como es el caso de la alfalfa. Por tal motivo, el objetivo planteado para esta industria se considera el crecimiento de la demanda de los principales actores como es el caso de la Unión Europea y Estados Unidos que concentran el 80% de la importación mundial.

OCP3.1 Incrementar la producción de palta a 12,000 toneladas al 2024. Actualmente, Moquegua posee 35,829 hectáreas cultivables y solo utiliza 873 hectáreas para el cultivo de palta que representa una producción de 5,061 toneladas, por lo que Moquegua solo contribuye con el 1.6% de la producción nacional. Por lo tanto, para lograr el objetivo a corto plazo es necesario el uso de las tierras en cultivos más rentables como la palta y además incrementar la frontera agrícola con proyectos como el de Pasto Grande.

OCP3.2 Fomentar la creación de cuatro asociaciones de productores de palta para el 2024. Este punto es importante considerando que en Moquegua existen propietarios de pequeñas parcelas, por lo tanto, las asociaciones permitirán poder producir mayor volumen que permitan atender el crecimiento de la demanda internacional.

OCP3.3 Capacitar a 1,000 productores de palta cada tres años. La capacitación para el desarrollo de esta industria es muy importante considerando que el objetivo principal es lograr el mayor rendimiento de la producción – toneladas por hectárea. Actualmente, sus principales referentes como es el caso de La Libertad produce 13.1, México 9.9 y Moquegua sólo alcanza 7.1 toneladas por hectárea.

OCP 3.4 De esta manera la industria de la palta alcanzará USD 9.4 millones al 2021, USD 12.1 millones al 2023. USD 15.6 millones al 2025 y USD 20.1 millones al 2027.

OLP4: La industria de turismo generará al 2029 USD 14'300,000 (al 2017 se generó USD 5'400,000). Al realizar el presente planeamiento estratégico y principalmente luego de la visita realizada a la región, se pudo validar que Moquegua tiene una oferta turística interesante, aunque poco desarrollada, la misma que puede ser atractiva para el

turista interno y del exterior, este último proveniente principalmente de Chile por la cercanía con el país del sur, considerando que ellos ya visitan Tacna, ubicada a dos horas de Moquegua por carretera. Entre los lugares turísticos que tiene Moquegua están: El Sitio Arqueológico Cerro Baúl, la Reserva Nacional Sistema de Islas, Islotes y Puntas Guaneras Punta de Coles, cataratas como Mollesaja, aguas termomedicinales, distritos pintorescos, playas de Ilo, entre otros; por lo cual se propone que para el 2029 la industria del turismo será de USD 14.3 millones. Para lograrlo, se definen los siguientes objetivos a corto plazo.

OCP4.1 Fomentar la inversión USD 6'000,000 para repotenciar la oferta turística para el 2021. En primer lugar, para poder repotenciar a largo plazo la oferta turística de la región es necesario realizar una inversión en infraestructura de sitio y vial que facilite el acceso a los lugares turísticos. Esta inversión debe ir acompañada de inversión privada en infraestructura de servicios como hoteles y restaurantes para que los turistas que lleguen puedan cubrir sus principales necesidades. Asimismo, esta inversión debe considerar campañas de promoción de la región y sus lugares turísticos; esto debe ser un trabajo conjunto entre el Gobierno Regional, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de PromPerú, el cual permitirá dar a conocer la oferta turística de Moquegua y así atraer a turistas internos y del exterior.

OCP4.2 Incrementar el promedio de permanencia de 1.5 a 2.0 días al 2024 y luego de 2.0 a 2.5 días al 2029. Una vez que la región cuente con una oferta turística atractiva, respaldada en infraestructura y promoción, se espera un incremento de los días de permanencia de los turistas en Moquegua, ya que tendrán más opciones para visitar y conocer en la región.

OCP4.3 Incrementar el gasto por permanencia de USD 35.00 (2017) a USD 45.00 para el 2024 y a USD 55.00 al 2029. En consecuencia al incremento de los días de permanencia, el gasto promedio por estadía también aumentará dado que se espera que los

turistas se queden un día más de lo que normalmente permanecen en la región, y por los productos y servicios que acompañarán a la nueva oferta turística de Moquegua.

OCP4.4 Incrementar en 5% la cantidad de guías turísticos de la región cada tres años. Si bien es cierto en Moquegua existen agencias turísticas, estas no son suficientes para poder atender a los potenciales turistas que llegarán a la región, por lo cual estas deberán tener una mayor cantidad de guías turísticos para que soporten la llegada de nuevos visitantes a región.

OCP4.5 Integrar la ruta turística al corredor de la Macro Región Sur para el 2029. Luego de los objetivos a corto plazo expuestos, Moquegua estará en capacidad de formar parte de la ruta turística de la Macro Región Sur a través de la creación de rutas turísticas Tacna – Moquegua o al forma parte de la ruta Cusco - Arequipa – Puno, una de las más conocidas entre los turistas extranjeros y ofrecida a nivel mundial.

OCP 4.6 De esta manera la industria del turismo crecerá a USD 14.3 millones al 2029 con objetivos a corto plazo para cada dos años, donde la industria alcanzará USD 7.4 millones al 2021, USD 8.8 millones al 2023. USD 10.3 millones al 2025 y USD 12.1 millones al 2027.

OLP5: El acceso a la salud será del 85% al 2029 (al 2017 era del 77.3%).

Actualmente, Moquegua cuenta con 74 establecimientos de salud, sin embargo la cobertura del personal médico es deficiente estando por debajo del promedio a nivel nacional con 15.6 médicos por cada 10,000 habitantes, donde los sectores alejados son los más desatendidos. En este sentido, para revertir esta situación se plantean los siguientes objetivos a corto plazo.

OCP5.1 Creación del fideicomiso de salud para el 2019 con proyecciones de canon minero a 10 años (5%) para fomentar la inversión privada en hospitales con personal médico para el 2019.

OCP5.2 Hacer 6 campañas al año de afiliación al Seguro Integral de Salud.

OCP5.3 Implementar el uso de historias clínicas digitales junto con la integración de

sistemas de diagnóstico para el 2022. El uso eficiente de la tecnología permitirá el uso de la tele ayuda asistida al permitir que los médicos puedan leer imágenes digitales y/o historias clínicas de hospitales que se encuentren más alejados sin estar presentes pudiendo así ampliar su cobertura.

OLP6: El nivel de analfabetismo será del 2.0% al 2029 (al 2017 era del 4.5%).

Moquegua se encuentra en la segunda ubicación del componente acceso a conocimientos básicos de la dimensión fundamentos del bienestar del Índice de Progreso Social Regional 2017, realizado por CENTRUM Católica, y tiene un ratio de analfabetismo de 4.5% al 2017, el cual es inferior al ratio promedio del Perú que es de 5.9%; es importante recalcar que existe una desigualdad en el grado de analfabetismo de hombres y mujeres al ser de 1.7% y 7.9% respectivamente en Moquegua. Por este motivo, y al considerar que la educación es la base de toda sociedad se propone reducir el nivel de analfabetismo de 4.5% a 2% al 2029.

OCP6.1 Creación del fideicomiso educativo para el 2019 con proyecciones de canon minero a 10 años (5%). Para lograr la reducción del analfabetismo es necesario contar con recursos inmediatos destinados a seguir con la mejora de la infraestructura educativa para lo cual se propone la creación de un fideicomiso sobre la proyección del canon minero que recibirá la región. Este debe ser creado en el 2019 para luego ser replicado en los siguientes años para asegurar la obtención de los recursos en los próximos años.

OCP6.2 Crear un programa de acceso a educación básica para la reducción del analfabetismo femenino en el 2020. Al haber identificado que el analfabetismo femenino es el predominante en la región, es necesario crear un programa para que las mujeres que se encuentran en lugares de difícil acceso puedan acceder, ya que en estos lugares se encuentra la mayoría de las personas analfabetas. Este programa involucra conocer la realidad, costumbres y trabajos que realizan las mujeres de esas zonas para llegar a ellas, lograr que entiendan la importancia de saber leer y escribir, y cautivar su interés para lograr la

participación de la mayoría.

OCP6.3 Crear una oferta atractiva (económica y de beneficios) para los docentes capacitados del sector público para el 2019. Moquegua, tiene zonas de difícil acceso, como es el caso de algunos distritos de la provincia de Sánchez Cerro que pueden llegar a los 6,000 metros sobre el nivel del mar, por lo que muchas veces resulta poco atractivo para un profesor y decide trabajar en la ciudad o en un pueblo cercano a la capital de la región. Además, en Moquegua existe una alta rotación de profesores, principalmente porque al estar capacitados, encuentran mejores propuestas de trabajo e incluso prefieren migrar a otras regiones cercanas. Por este motivo, es necesario trabajar en conjunto con el Gobierno Central para lograr ofrecer una oferta atractiva a los profesores de la región para lograr retenerlos y puedan llegar a esos lugares alejados donde se encuentra la población con alto nivel de analfabetismo.

OCP6.4 Crear un contrato de modalidad leasing para la renovación y mejoramiento de equipos tecnológicos cada tres años a partir del 2019. Esto principalmente porque muchas veces se logra que las escuelas tengan computadoras y equipos, pero no existe una preocupación de darles continuidad, por lo cual a través del leasing los equipos deben ser actualizados o reemplazados cada tres años para asegurar la continuidad educativa.

OCP6.5 Capacitar anualmente a 250 profesores en metodología educativa inscribiéndolos en talleres, cursos, diplomados, y también entrenarlos en el uso de nuevas herramientas con la finalidad de promover el uso de la tecnología para la educación de sus alumnos.

OCP6.6 Financiar la maestría de 100 profesores (con buen rendimiento) en universidades de la región al año. Esto principalmente como reconocimiento a su esfuerzo y contribución para lograr la reducción del analfabetismo, y así seguir con la mejora continua de la calidad educativa.

OLP7: El 2029 se tendrán 130,000 de empleos directos. (Al 2017 habían 107,000).

Sumado al dinamismo que se plantea brindar a las diferentes industrias antes mencionadas, se plantea una serie de acciones que permitirán incrementar el número de empleos directos en la región. Cabe recalcar que, si bien la industria con mayor impacto en la PEA es la minería, lo que se busca es que a un largo plazo los ingresos que se obtienen de esta industria permitan desarrollar otras que cuentan con potencial y de forma progresiva lograr que su aporte sea más representativo y así lograr mitigar la dependencia que existe en la región con este sector.

OCP7.1 Establecer una alianza cada dos años con universidades de prestigio del país para crear programas académicos en temas de agronomía y pesquería. Según el ICRP elaborado por CENTRUM al 2016, se aprecia que dentro del pilar empresas, existe una oportunidad de mejora relacionada al nivel empresarial de los emprendedores, por esa razón se considera necesario establecer acuerdos que permitan potenciar tanto sus habilidades gerenciales como de gestión para que puedan desarrollar sus empresas y generar mayor empleo.

OCP7.2 Fomentar la inversión en infraestructura por USD 1'500,000 a través de la concesión de terrenos del Gobierno Regional al 2023. Una de las principales industrias que contribuyen con la generación de empleo es la construcción y para el caso de Moquegua es un déficit que se ve reflejado principalmente en algunos sectores. Es por esta razón, que se propone que al 2023 se de en concesión los terrenos relacionados a centros turísticos con potencial lo que implica que la inversión sea privada y recuperada con los ingresos que se generen a través del dinamismo que se planea para el sector turismo.

OCP7.3 Crear programas de becas para 150 estudiantes de quinto superior en asociación con las diez principales empresas privadas para el 2020. Este objetivo se plantea mediante APP con la finalidad que las empresas apuesten por los talentos de la región para que luego puedan incorporarlos dentro de su fuerza laboral; de igual forma, esto permitirá

que se genere un grado de competitividad en los estudiantes para mejorar su desempeño educativo.

OCP7.4 Crear convenios con las diez principales empresas de la región para la generación de 150 prácticas pre-profesionales para el 2022. Alineado con el OCP 7.4 se busca que los estudiantes que adquirieron la beca financiada por las empresas top de la región, se les pueda dar la oportunidad de aplicar a estas prácticas pre-profesionales que permitan el desarrollo de sus habilidades.

OCP7.5 Reducir el empleo informal a 45% través de la creación de un ente fiscalizador para el 2021. En coordinación con el gobierno regional se plantea la creación de un ente regulador que permita fiscalizar los índices de empleo informal y sub empleo que se presentan en la región, principalmente ligados a actividades informales.

OCP 7.6 De esta manera se tendrán 114,000 empleos directos al 2021, 117,500 empleos directos al 2023, 121,200 empleos directos al 2025, y 125,000 empleos directos al 2027.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para el logro de los objetivos a corto plazo es necesario contar con diversos tipos de recursos que permitan el potenciamiento de las competencias de la región. Es importante resaltar que el Presupuesto Inicial de Apertura - PIA de la región fue de 308, 315 y 329 millones de soles al 2016, 2017 y 2018 respectivamente; sin embargo, durante el año en curso este presupuesto varía a través del Presupuesto Institucional Modificado - PIM y se modifica a 514, 645 y 541 para los años 2016, 2017 y 2018, los cuales superan al PIA definido en un inicio. Cabe resaltar que el PIM no es utilizado al 100% ya que para el 2016 solo se ejecutó el 55%, 87% para el 2017 y 46% al cierre del primer semestre del 2018. A continuación, se presentan los recursos necesarios para lograr que los objetivos de largo plazo sean alcanzados a través del logro de los objetivos de corto plazo presentados. Entre los recursos identificados

están:

Recursos Financieros

1. Inversión pública, obtenida de la asignación de presupuesto del Gobierno Central o los obtenidos por el canon minero (OCP1.1, OCP4.1, OCP4.2, OCP4.3, OCP4.6, OCP5.2, OCP6.1 y OCP7.2).
2. Inversión privada a través de la promoción de proyectos regionales (OCP 3.4, OCP2.5, OCP4.1, OCP4.2, OCP4.3, OCP4.6, OLP5.1 y OCP6.1).
3. Inversión pública – privada a través de obras por impuestos (OCP4.1, OCP4.2, OCP4.3 y OCP4.6).

Recursos Naturales

1. Agua de los principales Ríos de la Región - río Tambo (OCP4.5).
2. Proyecto Especial Regional Pasto Grande (OCP3.1 y OCP3.4).
3. Minerales (cobre) obtenidos de las minas Toquepala, Cuajone y Quellaveco. (OCP,2.4).
4. Clima que beneficia el cultivo durante todo el año (OCP3.1 y OCP3.4).
5. Punta de Coles - Reserva Nacional Sistema de Islas, Islotes y Puntas Guaneras (OCP4.5).
6. Restos arqueológicos Cerro Baúl (OCP4.5).
7. Aguas termo-medicinales (OCP4.5).
8. Playas, cataratas, volcanes, entre otros (OCP4.5).
9. Áreas de cultivo por explotar (OCP3.1 y OCP3.4).

Recursos de Infraestructura

1. Puerto de Ilo administrado por ENAPU (público) y seis terminales adicionales en el litoral de Moquegua (OCP1.1, OCP1.2 y OCP1.3).
2. Carretera Interoceánica conexión con Brasil, Binacional conexión con Bolivia y

- Panamericana Sur conexión con Chile (OCP4.5).
3. Infraestructura Administrativa del Gobierno Regional de Moquegua (OLP 6.4).
 4. Universidades y escuelas públicas – privadas (OLP6.2, OLP6.3, OCP6.5 y OCP6.6).
 5. Represa, canales de regadío y sistemas de riego – Proyecto Pasto Grande (OCP3.1 y OCP3.4).
 6. Central Solar Moquegua (OCP4.5).
 7. Redes de fibra óptica (OCP2.5).
 8. Redes de saneamiento como agua y desagüe (OCP4.5).
 9. Laboratorios de investigación para palta, pescado congelado, entre otros (OCP1.7).

Recursos Organizacionales y Humanos

1. Productores, agricultores, pescadores de la zona (OCP1.2 y OCP1.4).
2. Personal capacitado en el proceso extractivo y productivo del cobre (OCP2.2 y OCP2.5).
3. Asociación de acopiadores de palta y pescado congelado (OCP1.1 y OCP3.2).
4. Personal profesional y técnico con enfoque tecnológico (OLP 6.5).
5. Empresarios y comerciantes (OCP1.6).
6. Guías turísticos bilingües (OCP4.4).
7. Personal médico y técnico (OCP 5.2 y OCP5.3).
8. Personal docente y auxiliar (OLP 6.3 y OCP6.5).
9. Consultores (OCP7.4).

Otros Recursos

1. Utilización de Software especializados (OCP2.5 y OCP5.3).
2. Certificaciones por el cumplimiento de normas fitosanitarias (OCP1.7).

3. Apoyo en las leyes vigentes del Perú. (OCP2.3 y OCP7.5).
4. Acceso a sistemas de información (OLP 6.4).
5. Softwares financieros (OCP5.1 y OCP6.1).
6. Maquinaria y equipos (OCP4.5 y OCP6.4).
7. Material audiovisual, spots, redes sociales (OCP4.5).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Para lograr las estrategias propuestas se han definido políticas que limitan y orientan el logro de las estrategias propuestas para la región.

E.FO1 Ingresar al mercado americano y europeo con la palta Hass.

1. Respeto a los acuerdos multilaterales.
2. Promover nuevos acuerdos comerciales para beneficio de la región.
3. Cumplir con los lineamientos establecidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Organismo Mundial de la Salud (OMS).
4. Cumplir con los lineamientos de las entidades responsables de la regulación de alimentos y las exportaciones de cada país.

E.FO2 Industrializar la producción de cobre para su exportación a China.

1. Asegurar el cuidado del medio ambiente según la normativa vigente.
2. Promover la licencia Social en proyectos mineros.

E.FO3 Ejecutar obras por impuesto a través del canon minero.

1. Asegurar la distribución equitativa de los recursos con una normativa clara.
2. Dar beneficios fiscales a las empresas que ejecutan este tipo de inversión.
3. Velar por el desarrollo de las provincias de la región con la ejecución de proyectos.
4. Asegurar la continuidad de los proyectos de inversión de la región.

E.FO4 Exportar pescado y moluscos congelados al mercado asiático y europeo.

1. Cumplir con las certificaciones fitosanitarias.
2. Uso adecuado de los recursos hidrobiológicos y respetar los períodos de veda.
3. Cumplir con los lineamientos de las entidades responsables de la regulación de alimentos y las exportaciones de cada país.

E.FO5 Utilizar los recursos hídricos para incrementar la oferta exportable de palta.

1. Cumplir la normativa vigente para evitar la contaminación de los principales recursos hídricos.

2. Incentivar el uso responsable de las principales fuentes de agua.
3. Garantizar proyectos que promuevan el cuidado del recurso hídrico.
4. Crear una cultura de responsabilidad social entre todos los grupos de interés.

E.FO6 Incluir a Moquegua en el corredor turístico de la Macro Región Sur.

1. Promocionar los lugares turísticos de la región con el apoyo de PromPerú.
2. Rehabilitar los espacios turísticos de la región.
3. Incentivar la infraestructura hotelera.
4. Preservar el cuidado de los atractivos naturales (Reserva Punta de Coles y Cerro Baúl)

E.FA1 Crear programas para prevenir y mitigar desastres naturales con los recursos obtenidos del canon minero.

1. Revisión y mantenimiento periódico de los cauces de los ríos.
2. Crear una cultura de prevención entre los pobladores de la región.

E.FA2 Desarrollar programas de inserción social en proyectos mineros.

1. Hacer cumplir la normativa de RSE y la obtención de licencias sociales.
2. Impulsar la participación ciudadana en la toma de decisiones para el desarrollo de la región.

E.FA3 Implementar incentivos fiscales para la formalización de la minería.

1. Exigir el cumplimiento del marco legal relacionado a la minería.

E.FA4 Diversificar la oferta exportable de la región.

1. Fomentar los proyectos asociados a agricultura y pesca.
2. Estimular la producción exportable con alto valor agregado.
3. Promover la investigación de nuevos productos con valor exportable.
4. Participar en ferias internacionales.

E.DO1 Desarrollar cultivos alternativos con mayor demanda y rentabilidad como la palta Hass.

1. Informar sobre los beneficios de cultivar productos no tradicionales.
2. Crear programas de investigación sobre tecnificación del agro.
3. Promover la investigación de mercado internacional para la palta Hass.

E.DO2 Crear alianzas estratégicas con empresas privadas para incrementar la capacidad del puerto de Ilo.

1. Incentivar la inversión en infraestructura logística.
2. Asegurar el flujo comercial entre países y crear acuerdos para respetar inversiones bilaterales.

E.DO3 Crear asociación de productores para aprovechar la demanda.

1. Fomentar la participación y trabajo en conjunto de agricultores locales.
2. Respetar la propiedad privada de los pobladores.
3. Explicar los beneficios de los centros de acopios para lograr economías de escala.

E.DO4 Generar oferta turística en base a inversión pública y privada

1. Crear alianzas con empresas turísticas para incluir a Moquegua en su ruta turística.
2. Asegurar la calidad de servicio en la oferta turística.

E.DO5 Implementar programas de capacitación sobre emprendimiento y negocios sostenibles.

1. Fomentar la participación de proyectos para aprovechar los recursos de ley "Procompite".

2. Ofrecer condiciones de trabajo dignos alineados a los requerimientos legales.

E.DO6 Industrializar el proceso de extracción y congelamiento del perico, caballa y moluscos.

1. Promover el uso de tecnología para lograr eficiencias en los procesos productivos.

2. Crear herramientas de medición y control de los procesos extractivos.

3. Respetar periodos de veda.

E.DA1 Capacitar a los productores en técnicas agrícolas y pesqueras a través de convenios con institutos especializados.

1. Contar con una normativa para el uso adecuado de los recursos hídricos.

2. Capacitación en técnicas de riego a los agricultores.

3. Crear alianzas con universidades nacionales y extranjeras para desarrollar técnicas rentables.

E.DA2 Crear una alianza estratégica con el Gobierno Central para aumentar la infraestructura turística.

1. Promover proyectos con impacto socioeconómico en la región.

2. Promover el respeto del patrimonio cultural.

E.DA3 Agrupar a los productores independientes para contrarrestar la minera informal.

1. Crear con trámites de formalización serán simples y accesibles a todos.

2. Facilitar los trámites necesarios para la obtención de certificaciones internacionales.

3. Realizar el empadronamiento de los productores independientes.

E.DA4 Promover la descentralización de proyectos de gran envergadura para optimizar las operaciones del puerto de Ilo.

1. Elaborar informes periódicos sobre los resultados de la gestión de la APP.

7.4. Estructura Organizacional de Moquegua

En el organigrama actual, el Gobierno Regional de Moquegua tiene una estructura organizacional vertical conformada por un gran número de divisiones, principalmente por actividad económica. Asimismo, presenta dos grandes unidades por ubicación geográfica: Ilo y General Sánchez Cerro. De esta manera el Gobierno Regional, a través de su organigrama demuestra una gran burocracia, por lo cual la estructura actual no facilitará la implementación de las estrategias propuestas.

La estructura organizacional recomendada fomenta una mejor comunicación entre las divisiones sectoriales por actividad económica y las gerencias provinciales por ubicación geográfica, al ser gerencias transversales y así considerar las características y condiciones específicas por provincia. Además, se propone la creación de una Gerencia de Proyectos e Infraestructura en el organigrama con personas asignadas para cada uno de los equipos provinciales, a fin de que los proyectos sean implementados adecuadamente según cada realidad incluidos los de infraestructura (ver Figura 31).

Por otro lado, la División Regional de Desarrollo e Inclusión Social y la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Ambiente dejarán de ser de línea y serán incluidas en el equipo de Gerencia Gerencias Regionales Sectoriales, para lograr un mayor acercamiento a las realidades de las provincias de la Región.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En lo que respecta al plan estratégico, siempre se debe tener en consideración los temas que resultan de vital importancia para el desarrollo de la región como son: velar por el cuidado del medio ambiente, el respeto a la ecología y la responsabilidad social. Dentro de una región como Moquegua que cuenta con actividades de extracción, de minerales y recursos hidrobiológicos, además de procesos manufactureros, se tiene que tener claro que el

uso responsable de estos recursos permitirá que estas actividades sean sostenibles en el tiempo; es por ello que existe una gerencia dentro de la estructura organizacional de la región como es la Gerencia de Recursos Naturales y Ambiente, que cuenta con dos subgerencias encargadas de la gestión del medio ambiente y de desarrollo estratégico de los recursos naturales (Gobierno Regional de Moquegua, 2009)

Estas gerencias deben velar por el cumplimiento de las normas de carácter ambiental, asegurar que los proyectos de la región cumplan con la normativa vigente y sancionar de darse alguna infracción. También deben identificar cuáles son los principales problemas ambientales que se dan en la región, como es el caso de la escasez de agua. En Moquegua, el proyecto Pasto Grande busca el aprovechamiento del recurso hídrico no solo para la agricultura, sino también para el consumo humano, pero hasta el momento la solución a este problema es parcial, por lo cual el Gobierno Regional debe promover constantemente proyectos de preservación de este invaluable recurso y fomentar la educación ambiental entre todos los pobladores de la región.

Con la finalidad de salvaguardar el interés de la región Moquegua, es necesario que las empresas locales y extranjeras deban considerar las políticas establecidas para cuidar el medioambiente, tales como: (a) promover el respeto del patrimonio cultural, (b) uso adecuado de los recursos hidrobiológicos y respetar los períodos de veda, (c) hacer cumplir la normativa de RSE y la obtención de licencias sociales, (d) evitar la contaminación de los principales recursos hídricos, e (e) incentivar el uso responsable de las principales fuentes de agua. Todas estas políticas buscan mantener el equilibrio natural que permitirá a la región continuar con la explotación de los recursos que posee de forma responsable y con visión a futuro, al tener en cuenta la sostenibilidad de las actividades.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Teniendo en cuenta las estrategias planteadas en el presente Plan Estratégico, se

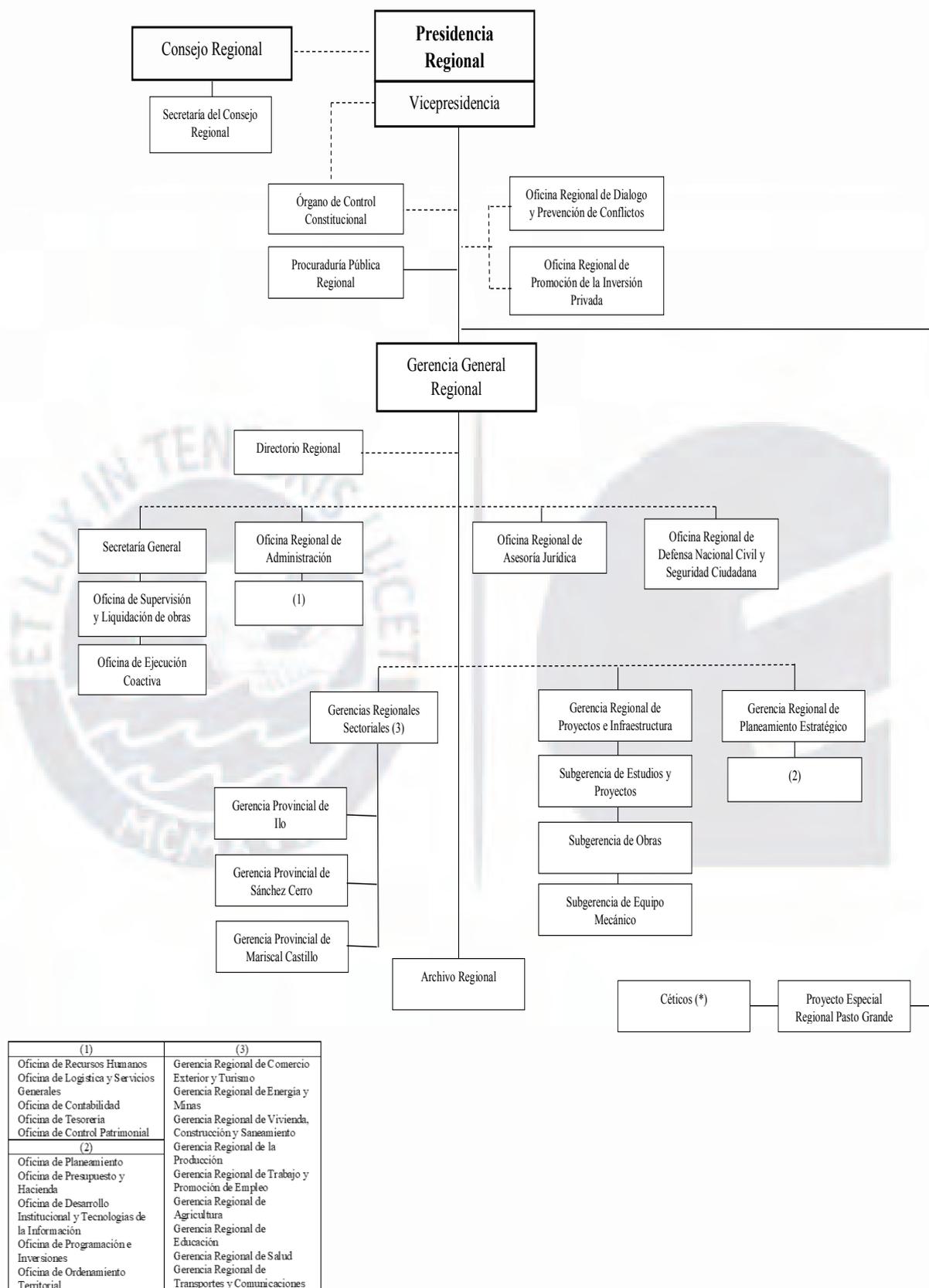


Figura 31. Organigrama Propuesto Estructural del Gobierno Regional Moquegua. Basado en “Organigrama del Gobierno Regional Moquegua” por Gobierno Regional de Moquegua, 2018 (<http://www.regionmoquegua.gob.pe/web13/page/organigrama.html>)

recomienda incluir a personal calificado y capacitado que cuente con experiencia, compromiso, motivación y actitud colaborativa. Adicionalmente, este personal debe alinearse al código de ética y valores de la región que le permitan desempeñarse y gestionar los recursos con la idoneidad que el puesto amerite. De igual manera es importante que el líder comparta con el personal, la visión, misión y objetivos de una manera clara y directa para lograr que sea interiorizado y ejecutado por todos.

7.7. Gestión del Cambio

En el proceso de implementación, la gestión de cambio debe ser clara, secuencial y gradual; en ese sentido, desarrollar un plan de acción con las estrategias propuestas y junto con el apoyo de los grupos de interés de la cadena de valor de la región, es el primer paso para formar una sinergia y romper los paradigmas que entorpecen el cambio. Para ello, el desarrollo de habilidades blandas es esencial desde las gerencias regionales cuyo liderazgo es importante para ejecutar las estrategias hasta el equipo laboral, ya que actualmente este liderazgo no es percibido por los funcionarios del Gobierno Regional. Todos los colaboradores deberán actuar con integridad y servicio público bajo un clima laboral propicio y saludable que genere oportunidades de crecimiento para sus habitantes.

Este proceso además está direccionado al desarrollo de otras industrias cuyo potencial, tanto por la biodiversidad de recursos que tiene la región como por la demanda global existente, permitirá que la región cuente con mayores fuentes de ingresos, sin resultar tan dependiente como es a la fecha de la empresa Southern, quien al contar con la administración de Cuajone y Calatos es quien regula el éxito o fracaso económico de la región. Es por esta razón, que el desarrollo de industrias como la palta, pesca, turismo e incluso la propia minería, pero a través de otras empresas como Anglo American a través de Quellaveco, puedan lograr contribuir al desarrollo económico y social de la región; por este motivo, inversiones como las del grupo Intercorp a través del mall que construirá en el puerto de Ilo y

las instalaciones del hotel Casa Andina son vistas con agrado por las autoridades y la población porque generarán industrias paralelas, que bien direccionadas, permitirán asegurar y equilibrar el futuro económico de Moquegua.

7.8. Conclusiones

Para la implementación se ha elaborado un conjunto de estrategias para la Región Moquegua en base a la visión propuesta, para tal efecto se han elaborado objetivos a largo plazo que permitirán alcanzar dicha visión, los cuales son medibles a través de los objetivos de corto plazo con hitos de cada dos años.

Se propone que la región Moquegua cambie su estructura económica actual progresivamente de primaria-exportadora, tal como el cobre, a actividades con valor agregado para lograr la diversificación de los distintos sectores tales como: la agricultura, pesca, manufactura y turismo en función a las potencialidades de cada una de las provincias de la región, al generar nuevos puestos de trabajo, lo que impactará positivamente en la población, tanto en el aspecto social como económico.

Las principales estrategias están dirigidas a la capacitación de los productores, agrícolas, pesqueros, y personal de servicios turísticos para que estos puedan ser capaces de generar mayor valor en sus respectivas actividades económicas y de esta manera lograr mejorar los procesos internos de la región, los cuales se traducen en una mayor satisfacción de todos los grupos de interés para finalmente lograr la rentabilidad esperada traducida en los objetivos a largo plazo.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

Para poder tener un control integral del desempeño de la región y conocer si los objetivos se implementan correctamente, se ha elaborado el *Balanced Scorecard* (BSC), sobre la base de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje interno, el cual busca medir y comparar los objetivos a corto plazo con los de largo plazo y la estrategia definida.

8.1.1. Aprendizaje interno

El Gobierno Regional de Moquegua necesita mejorar sus habilidades internas con la finalidad de lograr la correcta implementación de las estrategias planteadas e incrementar las capacidades de la región. Para lograrlo, deben interiorizar la visión propuesta para el 2029 y así estén alineados con lo propuesto. Esta perspectiva será medida a través del número de talleres dictados, número de personas capacitadas y cantidad de becas otorgadas; donde los principales responsables son, en primera instancia, el Gobierno Regional de Moquegua junto con los Ministerios de Producción, Educación, Salud, Energía y Minas, Agricultura, Turismo y Trabajo y Promoción del Empleo.

Tabla 24

Objetivos de Corto Plazo – Perspectiva del Aprendizaje Interno

<i>Objetivos a corto plazo</i>	
OCP1.7	Dar 24 charlas/talleres al año a los productores sobre técnicas no tradicionales eficientes de pesca, por lo cual deben darse 240 talleres al año 2029.
OCP2.2	Promover la capacitación en el proceso productivo de los cátodos de cobre al 5% de los empleados de las empresas mineras para el 2023.
OCP3.3	Capacitar a 1,000 productores de palta cada tres años.
OCP4.4	Incrementar en 5% la cantidad de guías turísticos de la región cada tres años.
OCP6.5	Capacitar anualmente a 250 profesores en metodología educativa inscribiéndolos en talleres, cursos, diplomados.
OCP6.6	Financiar la maestría de 100 profesores (con buen rendimiento) en universidades de la región al año.
OCP7.3	Crear programas de becas para 150 estudiantes de quinto superior en asociación con las diez principales empresas privadas para el 2020.

8.1.2. Procesos

Los procesos internos del Gobierno Regional deben ser analizados y redefinidos para lograr que estos contribuyan con el logro de los objetivos a corto plazo definidos, por lo cual los indicadores de control están asociados al logro de optimización de procesos. Para lograrlo, el Gobierno Regional debe incentivar a los principales actores de las actividades económicas a participar en ferias y talleres nacionales e internacionales para recoger experiencias, identificar futuros socios para los procesos productivos y aplicar nuevas tecnologías. Para medir esta perspectiva, se considerará el número de acuerdos realizados para el uso de nuevas tecnologías, la creación de centros de investigación y asociaciones generadas entre los productores. Para lograrlo es necesario el trabajo conjunto entre las empresas privadas y públicas.

Tabla 25

Objetivos de Corto Plazo – Perspectiva del Proceso

<i>Objetivos a corto plazo</i>	
OCP1.4	Incrementar el número de toneladas de pescado congelado a 8,000 al 2025, ya que al 2017 fue de 5,500 toneladas.
OCP1.5	Asistir a ferias internacionales para promover los beneficios del pescado en el exterior (dos al año) entre las cuales se encuentra la IX Feria Expo Pesca Perú 2019 en la cual se esperan más de 10,000 visitantes profesionales entre proveedores de bienes de capital y bienes de consumo, a la cual se espera asistir cada dos años.
OCP1.6	Suscribir acuerdos locales o internacionales para el uso de tecnología de punta en el proceso productivo del pescado congelado. Para el 2019 se debe cerrar acuerdos con dos socios estratégicos.
OCP2.3	Crear un marco legal regional que promueva la inversión en tecnología de las empresas manufactureras para el 2020.
OCP3.2	Fomentar la creación de cuatro asociaciones de productores de palta para el 2024.
OCP4.5	Integrar la ruta turística en el corredor de la Macro Región Sur para el 2029.
OCP5.3	Implementar el uso de historias clínicas digitales junto con la integración de sistemas de diagnóstico para el 2022
OCP6.2	Crear un programa de acceso a educación básica para la reducción del analfabetismo femenino en el 2020.
OCP6.3	Crear una oferta atractiva (económica y de beneficios) para los docentes capacitados del sector público para el 2019.
OCP6.4	Crear un contrato de modalidad leasing para la renovación y mejoramiento de equipos tecnológico cada tres años a partir del 2019.
OCP7.5	Reducir el empleo informal a 45% través de la creación de un ente fiscalizador para el 2021.

8.1.3. Clientes

Para el departamento de Moquegua, los clientes están representados por diversos grupos de interés, entre estos la población, los emprendedores de la región, las grandes empresas nacionales y transnacionales. Algunos de los indicadores considerados en este rubro son la cantidad de toneladas producidas de los productos no tradicionales propuestos, número de hectáreas cultivadas, gastos per cápita, números de convenios, entre otros.

Tabla 26

Objetivos de Corto Plazo – Perspectiva del Cliente

<i>Perspectiva del Cliente</i>	
OCP1.3	La región exportará USD 7'000,000.00 de pescado congelado al 2025.
OCP2.5	Desarrollo de proyectos relacionados a la creación de Centros de Investigación a los procesos de producción de los cátodos de cobre, elevarlo a aprobación del Gobierno Central para el 2020.
OCP3.1	Incrementar la producción de palta a 12,000 toneladas al 2024.
OCP4.2	Incrementar el promedio de permanencia de 1.5 a 2.0 días al 2024 y luego de 2.0 a 2.5 días al 2029.
OCP4.3	Incrementar el gasto por permanencia de USD 35.00 (2017) a USD 45.00 para el 2024 y a USD 55.00 al 2029.
OCP5.2	Hacer 6 campañas al año de afiliación al Seguro Integral de Salud.
OCP7.1	Establecer 1 alianza cada 2 años con universidades de prestigio del país para crear programas académicos en temas de agronomía y pesquería.
OCP7.4	Crear convenios con las diez principales empresas de la región para la generación de prácticas 150 pre-profesionales para el 2022.

8.1.4. Financiera

El repotenciamiento de las primeras tres perspectivas facilitará el logro de objetivos, y contribuirá a la mejora de los indicadores financieros de gestión como el incremento del PBI, el retorno sobre la inversión de los proyectos implementados y el incremento de las exportaciones. Los indicadores de control de esta perspectiva están directamente relacionados con la rentabilidad de cada una de las actividades económicas a través de los objetivos a largo plazo. Dentro de esta perspectiva se considera la creación de dos fideicomisos, los cuales contemplan traer a valor presente un porcentaje de los recursos obtenidos del canon minero de los próximos 10 años, con la finalidad de ejecutar los planes definidos en los objetivos de largo plazo.

Tabla 27

Objetivos de Corto Plazo – Perspectiva Financiera

<i>Objetivos a corto plazo</i>	
OCP1.1	La industria del pescado congelado alcanzará USD 11.8 millones al 2021, USD 13 millones al 2023. USD 14.3 millones al 2025 y USD 15.8 millones al 2027.
OCP1.2	Al 2019 realizar una inversión de USD 300'000,000 para el mejoramiento del puerto de Ilo.
OCP2.1	La industria de cátodos de cobre alcanzará USD 1,900 millones al 2021, USD 2,300 millones al 2023. USD 2,800 millones al 2025 y USD 3,400 millones al 2027.
OCP2.4	Incrementar de forma anual en 20% la participación de exportación cátodos de cobre (al 2017 tuvo una participación 3%).
OCP3.4	De esta manera la industria de la palta alcanzará USD 9.4 millones al 2021, USD 12.1 millones al 2023. USD 15.6 millones al 2025 y USD 20.1 millones al 2027.
OCP4.6	La industria del turismo crecerá a USD 14.3 millones al 2029 con objetivos a corto plazo para cada dos años, donde la industria alcanzará USD 7.4 millones al 2021, USD 8.8 millones al 2023. USD 10.3 millones al 2025 y USD 12.1 millones al 2027.
OCP4.1	Fomentar la inversión USD 6'000,000 para repotenciar la oferta turística para el 2021.
OCP5.1	Creación del fideicomiso de salud para el 2019 con proyecciones de canon minero a 10 años (5%) para fomentar la inversión privada en hospitales con personal médico para el 2019.
OCP6.1	Creación del fideicomiso educativo para el 2019 con proyecciones de canon minero a 10 años (5%).
OCP7.6	Se tendrán 114,000 empleos directos al 2021, 117,500 empleos directos al 2023, 121,200 empleos directos al 2025, y 125,000 empleos directos al 2027.
OCP7.2	Fomentar la inversión en infraestructura por USD 1'500,000 a través de la concesión de terrenos del Gobierno Regional al 2023.

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

En la Tabla 28 se presenta el tablero de Control Balanceado propuesto para la región de Moquegua permite una visión global e integral para la evaluación de las estrategias al medir y comparar cada una de las perspectivas.

8.3. Conclusiones

El objetivo del Tablero de Control Balanceado es tener una visión holística de la propuesta estratégica al considerar la visión, misión, valores y código de ética propuesto para lograr una implementación exitosa de la estrategia. Para lograrlo es importante medir el desempeño de cada uno de los indicadores propuestos y tener un equipo de trabajo permanente que controle su evolución y tendencias. Para que esta implementación pueda darse es vital que todas las partes involucradas estén comprometidas con la visión y objetivos que se quieren lograr.

Tabla 28

Matriz TCB de la Región de Moquegua

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida				
Ser una región competitiva y autosostenible de Latinoamérica mediante la industrialización de sus procesos extractivos, con el soporte de una población con alto nivel educativo y sociocultural, para lograr la diversificación de su economía en armonía con el medio ambiente para el 2028	Gestionar y maximizar los recursos de la región para dar bienestar económico, social y cultural a los pobladores, al desarrollar su nivel educativo integral, para promover actividades económicas autónomas y sostenibles a través del emprendimiento tecnológico-industrial, con el objetivo de lograr una distribución equitativa de los recursos, a través del respeto al medio ambiente y a los principios éticos que rigen la sociedad.	Integridad, honestidad y transparencia en la gestión. Respeto a las leyes, pobladores, cultura y medio ambiente. Compromiso y colaboración para el logro de objetivos. Competitividad para generar valor. Justicia y equidad.	1. Actuar de forma íntegra y ser consecuente a los valores definidos. 2. Rechazar y condenar actos de corrupción. 3. Fomentar la igualdad tal como dictamina la constitución. 4. Respetar y valorar la biodiversidad cultural. 5. Fomentar y apoyar las iniciativas de la comunidad.	Perspectiva Financiera								
				OCP1.1	La industria del pescado congelado alcanzará USD 11.8 millones al 2021, USD 13 millones al 2023. USD 14.3 millones al 2025 y USD 15.8 millones al 2027.	Ministerio de la Producción / Gerencia Regional de la Producción de Moquegua	Facturación de la industria de Pescado Congelado	Millones USD				
				OCP1.2	Al 2019 realizar una inversión de USD 300'000,000 para el mejoramiento del puerto de Ilo.	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	USD Ventas	N° Ventas				
				OCP2.1	La industria de cátodos de cobre alcanzará USD 1,900 millones al 2021, USD 2,300 millones al 2023. USD 2,800 millones al 2025 y USD 3,400 millones al 2027.	Ministerio de Energía y Minas / Gerencia Regional de Energía y Minas	Facturación de la industria de Pescado Congelado	Millones USD				
				OCP2.4	Incrementar de forma anual en 20% la participación de exportación cátodos de cobre (al 2017 tuvo una participación 3%).	Ministerio de Energía y Minas / Gerencia Regional de Energía y Minas	Porcentaje de participación de manufactura de cátodos de cobre del total de las exportaciones	% Manufactura cátodos de cobre / PBI				
				OCP3.4	De esta manera la industria de la palta alcanzará USD 9.4 millones al 2021, USD 12.1 millones al 2023. USD 15.6 millones al 2025 y USD 20.1 millones al 2027.	Ministerio de Agricultura / Gerencia Regional de Agricultura de Moquegua	Facturación de la industria de Pescado Congelado	Millones USD				
				OCP4.6	La industria del turismo crecerá a USD 14.3 millones al 2029 con objetivos a corto plazo para cada dos años, donde la industria alcanzará USD 7.4 millones al 2021, USD 8.8 millones al 2023. USD 10.3 millones al 2025 y USD 12.1 millones al 2027.	PromPerú / MINCETUR / Gerencia Regional de Turismo de Moquegua	Facturación de la industria de Pescado Congelado	Millones USD				
				OCP4.1	Fomentar la inversión USD 6'000,000 para repotenciar la oferta turística para el 2021.	PromPerú / MINCETUR / Gerencia Regional de Turismo de Moquegua	Facturación de la industria de Pescado Congelado	Millones USD				
				OCP5.1	Creación del fideicomiso de salud para el 2019 con proyecciones de canon minero a 10 años (5%) para fomentar la inversión privada en hospitales con personal médico para el 2019.	Ministerio de Salud / Gerencia Regional de Salud de Moquegua / Ministerio de Economía y Finanzas	Creación del fideicomiso	Si o No				
				OCP6.1	Creación del fideicomiso educativo para el 2019 con proyecciones de canon minero a 10 años (5%).	Ministerio de Educación / Gerencia Regional / Empresas Privadas / Ministerio de Economía y Finanzas	Creación del fideicomiso	Si o No				
				OCP7.6	Se tendrán 114,000 empleos directos al 2021, 117,500 empleos directos al 2023, 121,200 empleos directos al 2025, y 125,000 empleos directos al 2027.	Ministerio del Trabajo / Ministerio de Educación / Gerencia Regional de Educación / Gerencia Regional del Trabajo	Facturación de la industria de Pescado Congelado	Millones USD				
				OCP7.2	Fomentar la inversión en infraestructura por USD 1'500,000 a través de la concesión de terrenos del Gobierno Regional al 2023.	Ministerio del Trabajo / Ministerio de Educación / Gerencia Regional de Educación / Gerencia Regional del Trabajo	Cantidad de USD invertidos en infraestructura	USD invertidos				
				Perspectiva del Cliente								
				OCP1.3	La región exportará USD 7'000,000.00 de pescado congelado al 2025.	Ministerio de la Producción / Gerencia Regional de la Producción de Moquegua	Importe de exportaciones de pescado congelado	Monto total exportado mensual				
				OCP2.5	Desarrollo de proyectos relacionados a la creación de Centros de Investigación a los procesos de producción de los cátodos de cobre, elevarlo a aprobación del Gobierno Central para el 2020.	Ministerio de Energía y Minas / Gerencia Regional de Energía y Minas	Cumplimiento del objetivo si se crea el centro de investigación.	Creación				
				OCP3.1	Incrementar la producción de palta a 12,000 toneladas al 2024.	Ministerio de Agricultura / Gerencia Regional de Agricultura de Moquegua	Cantidad de hectáreas producidas de palta al año	N° hectáreas cultivadas				
				OCP4.2	Incrementar el promedio de permanencia de 1.5 a 2.0 días al 2024 y luego de 2.0 a 2.5 días al 2029.	PromPerú / MINCETUR / Gerencia Regional de Turismo de Moquegua	Tiempo de permanencia de los turistas en la Región Moquegua	N° prom. De pertenencia				
				OCP4.3	Incrementar el gasto por permanencia de USD 35.00 (2017) a USD 45.00 para el 2024 y a USD 55.00 al 2029.	PromPerú / MINCETUR / Gerencia Regional de Turismo de Moquegua	Gasto de permanencia por persona	Gasto per cápita anual				
				OCP5.2	Hacer 6 campañas al año de afiliación al Seguro Integral de Salud.	Ministerio de Salud / Gerencia Regional de Salud de Moquegua	Número de campañas realizadas y la efectividad de la misma	Número de campañas				
				OCP7.1	Establecer 1 alianza cada 2 años con universidades de prestigio del país para crear programas académicos en temas de agronomía y pesquería.	Ministerio del Trabajo / Ministerio de Educación / Gerencia Regional de Educación / Gerencia Regional del Trabajo	Número de graduados en temas de agronomía y pesquería al año	N° graduados				
				OCP7.4	Crear convenios con las diez principales empresas de la región para la generación de prácticas 150 pre-profesionales para el 2022.	Ministerio del Trabajo / Ministerio de Educación / Gerencia Regional de Educación / Gerencia Regional del Trabajo	Número de Convenios con empresas de la región	N° Convenios				
				Perspectiva del Proceso								
				OCP1.4	Incrementar el número de toneladas de pescado congelado a 8,000 al 2025, ya que al 2017 fue de 5,500 toneladas.	Ministerio de la Producción / Gerencia Regional de la Producción de Moquegua	Toneladas de pescado congelado producido	N° Toneladas				
				OCP1.5	Asistir a ferias internacionales para promover los beneficios del pescado en el exterior (dos al año) entre las cuales se encuentra la IX Feria Expo Pesca Perú 2019 en la cual se esperan más de 10,000 visitantes profesionales entre proveedores de bienes de capital y bienes de consumo, a la cual se espera asistir cada dos años.	Mincetur / PromPerú / Ministerio de Relaciones Exteriores	Cantidad de ferias asistidas	N° ferias				
				OCP1.6	Suscribir acuerdos locales o internacionales para el uso de tecnología de punta en el proceso productivo del pescado congelado. Para el 2019 se debe cerrar acuerdos con dos socios estratégicos.	Ministerio de la Producción / Gerencia Regional de la Producción de Moquegua	Acuerdos cerrados con empresas tecnológicas	N° Acuerdos				
				OCP2.3	Crear un marco legal regional que promueva la inversión en tecnología de las empresas manufactureras para el 2020.	Ministerio de Energía y Minas / Gerencia Regional de Energía y Minas	Dólares invertidos en tecnología para los cátodos de cobre al año	USD invertidos en tecnología				
				OCP3.2	Fomentar la creación de cuatro asociaciones de productores de palta para el 2024.	Ministerio de Agricultura / Gerencia Regional de Agricultura de Moquegua	Numero de clústeres de productores de palta creados	N° asociaciones				
				OCP4.5	Integrar la ruta turística en el corredor de la Macro Región Sur para el 2029.	PromPerú / MINCETUR / Gerencia Regional de Turismo de Moquegua	Que se integre a la ruta turística	Si o No				
				OCP5.3	Implementar el uso de historias clínicas digitales junto con la integración de sistemas de diagnóstico para el 2022.	Ministerio de Salud / Gerencia Regional de Salud de Moquegua	Cantidad de historias clínicas y diagnósticos digitales	Número de historias clínicas digitales				
				OCP6.2	Crear un programa de acceso a educación básica para la reducción del analfabetismo femenino en el 2020.	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables – Gerencia de Educación del Gobierno Regional de Moquegua	Creación del programa descrito	Si o No				
				OCP6.3	Crear una oferta atractiva (económica y de beneficios) para los docentes capacitados del sector público para el 2019.	Ministerio de Educación - Gerencia de Educación del Gobierno Regional de Moquegua	Creación del plan de beneficios para los profesores	Si o No				
				OCP6.4	Crear un contrato de modalidad leasing para la renovación y mejoramiento de equipos tecnológico cada tres años a partir del 2019.	Ministerio de Educación - Gerencia de Educación del Gobierno Regional de Moquegua	Creación del contrato leasing para la actualización y mejoramiento de computadoras	Si o No				
				OCP7.5	Reducir el empleo informal a 45% través de la creación de un ente fiscalizador para el 2021.	Ministerio del Trabajo / Ministerio de Educación / Gerencia Regional de Educación / Gerencia Regional del Trabajo	Cantidad de empleos informales / el total de la población económicamente activa	% empleo informal / PEA				
Perspectiva del Aprendizaje Interno												
OCP1.7	Dar 24 charlas/talleres al año a los productores sobre técnicas no tradicionales eficientes de pesca, por lo cual deben darse 240 talleres al año 2029.	Ministerio de la Producción / Gerencia Regional de la Producción de Moquegua	Charlas y talleres dados	N° de talleres								
OCP2.2	Promover la capacitación en el proceso productivo de los cátodos de cobre al 5% de los empleados de las empresas mineras para el 2023.	Ministerio de Energía y Minas / Gerencia Regional de Energía y Minas	Cantidad de capacitaciones dadas sobre procesos productivos de cátodos de cobre	Personas capacitadas al año								
OCP3.3	Capacitar a 1,000 productores de palta cada tres años.	Ministerio de Agricultura / Gerencia Regional de Agricultura de Moquegua	Cantidad de personas capacitadas en palta al año	N° productores capacitados								
OCP4.4	Incrementar en 5% la cantidad de guías turísticos de la región cada tres años.	PromPerú / MINCETUR / Gerencia Regional de Turismo de Moquegua	Número de guías turísticos bilingües de la región	N° Guías turísticos								
OCP6.5	Capacitar anualmente a 250 profesores en metodología educativa inscribiéndolos en talleres, cursos, diplomados.	Ministerio de Educación - Gerencia de Educación del Gobierno Regional de Moquegua	Cantidad de profesores capacitados	Cantidad de profesores								
OCP6.6	Financiar la maestría de 100 profesores (con buen rendimiento) en universidades de la región al año.	Ministerio de Educación - Gerencia de Educación del Gobierno Regional de Moquegua	Cantidad de profesores capacitados	Cantidad de profesores								
OCP7.3	Crear programas de becas para 150 estudiantes de quinto superior en asociación con las diez principales empresas privadas para el 2020.	Ministerio del Trabajo / Ministerio de Educación / Gerencia Regional de Educación / Gerencia Regional del Trabajo	Número de Becas otorgadas	N° Becas otorgadas								

Capítulo IX: Competitividad de Moquegua

Como preámbulo de este capítulo es importante destacar que en el último Índice de Competitividad Regional del Perú elaborado por CENTRUM Católica (2016a), Moquegua se ubica en el puesto tres con una calificación de 44.18 ubicándose debajo de Lima Metropolitana y el Callao. Para el cálculo del índice de competitividad se considera cinco pilares y Moquegua tiene una calificación por encima del promedio nacional en los pilares de Economía (28.5), Gobierno (52.3), Infraestructura (28.3) y Personas (68.7), solo en el caso de Empresas (43.1) se encuentra por debajo de la media nacional.

El plan estratégico elaborado para la Región Moquegua considera como principales fuentes de ingresos económicos la industrialización del cobre, a través del procesamiento del cobre para tener como producto final los cátodos; asimismo se enfoca en el desarrollo de la agricultura con la exportación de la palta Hass y el crecimiento en la pesca con la exportación de pescados y moluscos congelados; finalmente desarrollar el turismo aprovechando los atractivos turísticos de la región y su ubicación como parte de la macro región sur conformada por las regiones de Cusco, Arequipa, Puno y Tacna.

9.1. Análisis Competitivo de Moquegua

Condiciones de los factores: En este análisis se considera los factores de producción, recurso humano, recursos naturales, capital e infraestructura.

Recurso humano. Según el pilar Personas del Índice de Competitividad Regional del Perú y la variable educación escolar muestra que el 74% de estudiantes del 2do grado de primaria alcanzaron el nivel 2 en comprensión de textos escritos y el 45% de ese mismo grupo logro también lograron el nivel 2 en pruebas de matemáticas, ubicando a Moquegua en el puesto 2 del ranking. Por otro lado, respecto a la educación superior el número de graduados de Universidad Pública y Privada ascendió a 636 y el número de titulados fue de 400 ubicándose en el ranking en la posición 20 y 21 respectivamente, estas posiciones se

explican por la baja densidad poblacional, ya que el *ranking* se encuentra en valores absolutos. Respecto a la variable innovación (en empresas o personas), Moquegua se ubica en la posición 20, debido a que la mayoría de los emprendedores y empresas se ha dedicado a actividades primarias sin valor agregado. Por otro lado, el porcentaje de analfabetismo es 4.8% en el 2015 ubicando a Moquegua en el puesto diez (CENTRUM Católica, 2016a); sin embargo, para el 2016 este indicador descendió a 4.5% en las personas mayores de 15 años y sobre ello, se ha elaborado uno de los objetivos a largo plazo propuestos.

Recursos naturales. Moquegua es el principal productor de cobre, por lo que la minería representa para Moquegua su principal fuente de ingresos económicos. La región cuenta con las mayores reservas de cobre a nivel nacional con 17 millones 541 toneladas métricas finas, es así que la minería ocupa más de 8 mil km² de territorio en Moquegua. Las principales empresas interesadas en proyectos mineros son Southern Cooper, BHP Billiton, Barrick Misquichilca, Angloamerican Quellaveco, Minera Antares Perú y Hudbay Perú. (Rumbo Minero, 2018). Con respecto a la agricultura Moquegua cuenta con 7% de superficie para actividades agropecuarias, sin embargo, debido a las características que ofrece sus tierras se vuelven en un punto potencial para la producción de palta cuyo mercado a nivel internacional viene creciendo, cabe indicar que Moquegua solo produce el 1.6% de la producción nacional. Otra actividad importante para el país es la exportación de productos pesqueros no tradicionales como crustáceos y moluscos congelados donde Moquegua solo participa con menos del 2% de la producción regional.

Capital. La mayor fuente de financiamiento para Moquegua proviene de los recursos del canon minero, en los últimos años los recursos obtenidos de esta fuente ha ido disminuyendo. Respecto a la parte de financiamiento entre el 2010 y 2016, los créditos colocados en la región se incrementaron en 18.5% en promedio anual y el 36.8% de los créditos otorgados a las MYPES en el 2015 fue a través de cajas municipales (Ministerio de

la Producción, 2016).

Infraestructura. Moquegua representa el 1.5% de la red vial a nivel nacional siendo una de las más importante la carretera Interoceánica. Actualmente el principal proyecto es el desarrollo del Puerto de Ilo que se será una de las puertas principales para el comercio internacional junto con el puerto del Callao.

Condiciones de la demanda: Aunque Moquegua tiene el PBI per cápita más alto del Perú este no se distribuye de forma equitativa, por otro lado, la demanda interna en Moquegua es reducida considerando que solo aporta con el 1.3% del PBI Nacional. El consumidor interno no se caracteriza por ser exigente. El potencial de crecimiento para las actividades clave como la minería, agroindustria y pesca es a través del mercado internacional que se muestra más exigente en temas de calidad.

Sectores relacionados y de apoyo: La región Moquegua cuenta con un proyecto estratégico que es la modernización del puerto de Ilo cuya área de influencia comprende las regiones de Arequipa, Puno, Cusco, Moquegua y Tacna; con Chile por la Panamericana Sur y con Brasil por la carretera interoceánica. El objetivo es no solo poder exportar los productos de la región con el proyecto de modernización del puerto sino ser puente para gran parte de los productos de exportación de Bolivia transformando a Ilo en un lugar multimodal al contar con distintas salidas tales como el propio puerto y las carreteras antes mencionadas siendo el corredor bioceánico el eje principal por su comunicación inmediata con Bolivia, esto demandará servicios complementarios como operadores logísticos, servicios aduaneros, transporte de carga y servicios de certificación y control de calidad.

Estrategia y estructura de las empresas: En el año 2014 en Moquegua existían 10,790 empresas formales de las cuales el 99% representan a las pequeñas y medianas empresas y el 1% empresas medianas y grandes. Por sector económico el 90.9% se concentra en los sectores de comercio y servicios y entre el 2014 y 2015 el número de empresas

exportadoras disminuyó en 10.5% (Ministerio de la Producción, 2016)

De acuerdo al índice de competitividad regional CENTRUM Católica (2016a) el pilar Empresa para Moquegua tiene una calificación de 43.1 por debajo de la media nacional, dentro de las variables por mejorar se encuentra ambiente de negocios, habilidades gerenciales e innovación.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Moquegua

Los sectores económicos que presentan grandes oportunidades de crecimiento son la minería, la agricultura, pesca y turismo. La minería constituye para Moquegua la principal actividad económica por lo tanto buscar la diversificación de sus ingresos tendrá como objetivo elevar el nivel y generar competitividad con el resto de regiones.

En lo que respecta a la minería, la región marca una de sus principales ventajas competitivas. Moquegua es denominada como la región del cobre ya que presenta la mayor cantidad de reservas producto de su ubicación volcánica; se estima que su potencial es superior a 2,118 millones de toneladas de lo cual alrededor del 70% se encuentra en concesión; sin embargo, solo el 6% se encuentra en producción y apenas el 1% en etapa de exploración. Como parte de estas reservas, se cuenta con tres proyectos en curso que bordean los USD 4,475 millones entre los que destaca el proyecto de Quellaveco que asciende a los USD 3,300 millones, lo que significa una inyección económica importante (Ministerio de Energía y Minas, 2017). Además del cobre, la región cuenta con presencia de otros minerales como oro, plata y molibdeno en los distritos de Torata y Carumas, ubicadas en la provincia de Mariscal Nieto que es donde se concentra el 99% de los yacimientos mineros. Los ingresos generados por el canon minero y las regalías resultan fundamentales para el desarrollo de la región ya que significan una partida adicional en el presupuesto tanto para el gobierno regional como para los gobiernos locales; lo que permite que se desarrollen planes y proyectos enfocados en el desarrollo económico y social de la región.

En el sector agrícola, se considera como una oportunidad el crecimiento del consumo de palta a nivel mundial, sobre todo por Estados Unidos y la Unión Europea. El objetivo es cambiar gradualmente la producción tradicional de la alfalfa, cuya rentabilidad es inferior a la producción de palta en su variedad Hass. La ventaja de Moquegua no solo radica en la disponibilidad de terrenos para el cultivo de la palta, cabe destacar que las áreas de cultivo de Moquegua actualmente no cuentan con presencia de la plaga mosca de la fruta, situación que favorece el intercambio comercial de frutas y hortalizas con otros países debido a sus exigencias fitosanitarias.

Con relación a la pesca, Moquegua tiene biodiversidad marina con especies como jurel, bonito y caballa, altamente atractivos en el mercado internacional de importación liderado por China, por lo tanto, la oportunidad de lograr un desarrollo de nuevos mercados es latente. En sector turismo, Moquegua, tiene una oferta turística diferenciada representada por las playas de Ilo, la Reserva Natural de Punta de Coles y el complejo Arqueológico Cerro Baúl en la provincia de Torata, cuyo proyecto de puesta de valor ya se encuentra en ejecución y se espera que para los próximos dos años ya tenga la infraestructura necesaria que le permita integrarse a la ruta turística de la Macro Región Sur que comprende Cusco, Arequipa, Puno y Tacna; y así aprovechar el ingreso de más de un millón de turistas chilenos que ingresan por Tacna. Esto acompañado de una estrategia de promoción de la región, para dar a conocer su oferta turística diferenciada y atraer tanto al turista interno y externo.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Moquegua

Considerando las actividades económicas potenciales que tienen la región y los futuros proyectos a ejecutarse se debe considerar el proceso logístico que demandan las actividades exportadoras. En ese sentido, se deberán crear clústeres de agricultores y pescadores lo cual permitirá juntar toda la producción y negociar un precio por más competitivo y beneficioso para estas asociaciones dado al volumen a ofrecer. De igual

manera contar con centros de acopio y *packing* con lo cual se aceptará la producción según los estándares de calidad de exportación según el país de destino, contar con estos centros hace que las transacciones no solo sean más sencillas sino también más transparentes al conocer el precio internacional del producto, así como también poder estimar con mayor facilidad la rentabilidad.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Una de las principales estrategias identificadas para la región es precisamente fomentar la asociación de productores con el objetivo de poder ofrecer una oferta más competitiva respecto a calidad y volumen. En el caso de la agricultura se identifica que la propiedad de las tierras agrícolas se distribuye en parcelas reducidas, por lo tanto, será necesario promover la asociación de los productores de palta para estandarizar la producción que cumpla con los requerimientos de exportación. El éxito dependerá del grado de confianza que se establezca con los agricultores respetando el derecho de propiedad privada. Asimismo, las asociaciones deberán realizar contratos estratégicos con cada uno de los *stakeholders* que intervienen en todo el proceso de exportación, como es el caso de las empresas dedicadas a embalajes y etiquetados, transporte de carga y servicios aduaneros.

9.5. Conclusiones

La región Moquegua tiene una ubicación geográfica estratégica para potenciar el intercambio comercial, el desarrollo del proyecto del puerto de Ilo junto con la carretera binacional y la Interoceánica se convierten en un corredor transoceánico internacional. Este medio contribuirá al crecimiento de las principales actividades económicas que tiene la región por explotar. Por lo tanto, se espera que a largo plazo el desarrollo y crecimiento de estas actividades contribuyan con una generación más capacitada que les permita ingresar de manera competitiva al mercado laboral y a su vez que generen proyectos propios de crecimiento.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En el Plan Estratégico Integral se muestra de forma integrada todo el plan trabajado, desde la visión, misión, valores, intereses regionales y principios cardinales que embarcan las estrategias, objetivos a largo plazo y políticas, medidos a través de indicadores que asegurarán la correcta implementación del plan en la región de Moquegua (ver Tabla 29).

10.2. Conclusiones Finales

El crecimiento económico sostenido de la última década, el conjunto de políticas macroeconómicas y las reformas estructurales que tiene el Perú resulta atractivo para la inversión nacional y extranjera, lo cual genera un ambiente favorable para el desarrollo de diversas actividades económicas. Del análisis externo realizado, se valida que existe una potencial demanda para la exportación de productos no tradicionales en los cuales el Perú es rico, tales como frutos y hortalizas, variedad en pescados y mariscos además de la manufactura y la gran biodiversidad natural y geográfica que propician el turismo en el país.

Si bien la región Moquegua cuenta con un estructura económica y social competitiva a nivel local y encaminada a un progreso social, aún no ha logrado explotar la biodiversidad de recursos naturales con potencial que posee y solo se ha enfocado en el desarrollo de la minería, lo que ha generado que se convierta en dependiente de lo forjado por la minería tanto de forma directa como indirecta. Si se analiza cada una de las principales industrias que la región cuenta con potencial para desarrollar se aprecia que; por ejemplo, en la minería existe un enfoque en el concentrado de cobre, que si bien existe la refinería de Southern aún no se ha logrado mejorar el proceso productivo debido a los bajos niveles de inversión en el sector, de considerarse esto como prioritario los niveles de desarrollo en la industria de cátodos de cobre generarían mayores ingresos a la región.

Si se analiza la industria agrícola y pesquera se aprecia que las oportunidades de

mejora son muy similares, debido a que en ambos casos se mantienen los procesos tradicionales, se prioriza el trabajo a nivel individual lo que no permite aprovechar las economías de escala y enfoque en productos poco rentables dejando de lado los que cuentan con mayor demanda a nivel mundial. Aunque, se han dado ciertos pasos para aprovechar los recursos existentes en estos sectores como la construcción de la represa de Pasto Grande o la inversión en el puerto de Ilo, aún no son inversiones de envergadura que permitan el desarrollo de estos sectores económicos que contribuyen, por lo expuesto, en la PEA informal de la región.

En lo que respecta al turismo, se puede apreciar que la región cuenta con variedad de atractivos turísticos, pero que por diversas razones no han sido difundidos, lo que ha generado que la demanda sea prácticamente nula; es por ello que para el desarrollo de este sector es necesario trabajar de forma conjunta con la empresa privada e invertir en generar infraestructura adecuada que permita atender la demanda potencial que se pueda captar del flujo actual que se da dentro de la ruta turística de la Macro región Sur y así poder lograr el dinamismo que este sector requiere.

En el aspecto social, Moquegua tiene un acceso a salud por debajo del promedio nacional, a pesar de tener una infraestructura hospitalaria favorable que no puede ser aprovechada al máximo al tener una deficiente cobertura de personal médico que no resguarda al total de la población de la región. Además, este sector no usa la tecnología para mejorar el acceso y calidad de salud en la región. Por otro lado, en educación, Moquegua tiene logros educativos favorables, pero es importante resaltar el alto grado de analfabetismo femenino, superior al promedio nacional. Importante resaltar que el 95% de la población económicamente activa de Moquegua se encuentra empleada, donde el 65% está representada por un sector informal sobre la cual la región debe tomar acción.

Por otro lado, además del presupuesto otorgado por el Gobierno Central, el Gobierno

Regional cuenta con recursos obtenidos por el canon minero, con lo cual la región tiene la capacidad de implementar las estrategias propuestas, de igual manera, es indispensable fomentar las inversiones privadas en la región para lograr la diversificación de sus actividades económicas y aprovechar las oportunidades.

Las estrategias propuestas promueven la diversificación económica de la región, para lo cual es necesario un cambio en la estructura organizacional, dado que la actual es muy vertical y enlentece la gestión administrativa del Gobierno Regional, además de la existencia de un traslape de funciones entre las Gerencias Sectoriales y las Provinciales. Finalmente, el Gobierno Regional debe interiorizar la visión y objetivos propuestos para que estos puedan ser trasladados a todos los miembros de la organización.

10.3. Recomendaciones Finales

En primer lugar, se recomienda implementar el presente plan estratégico para hacer realidad la visión propuesta y ser una región competitiva a nivel nacional, así como fomentar reuniones de mesa redonda con los grupos de interés para discutir los alcances de los estudios realizados que permitan lograr un consenso sobre sus prioridades, identificar oportunidades y los puntos de mejora. Asimismo, se sugiere analizar la administración del presupuesto que permita que los recursos se usen eficientemente en obras de gran envergadura que sean representativas para la región a largo plazo.

Además, aprovechar la palta como una oferta exportable mediante la utilización de los recursos hídricos disponibles para ampliar la frontera agrícola y progresivamente reemplazar las tierras destinadas al cultivo de alfalfa por palta, considerando que en el análisis realizado la alfalfa es menos rentable. Por otro lado, se recomienda fomentar la creación de asociaciones para atender la demanda y convertirlos a clústeres de productores para lograr un precio más competitivo al generar mayor volumen, así como también invertir en investigación agrícola sobre cultivos resistentes a plagas, que les permita cumplir con las

exigencias fitosanitarias internacionales y conseguir las certificaciones necesarias para exportar.

De igual manera se recomienda aprovechar la oferta turística de Moquegua al promover la inversión pública y privada para invertir en infraestructura turística y hotelera y desarrollar un plan para la puesta en valor de los sitios turísticos que permitan atraer al turista interno como extranjero.

Con relación al sector minero, se recomienda promover desde el Gobierno Central un marco legal para fomentar la investigación en este sector que permita promover la exportación de los cátodos de cobre.

En el ámbito social, para salud y educación, se propone la creación de dos fideicomisos para asegurar los recursos necesarios para invertir en estos sectores. Asimismo, la implementación de un leasing que permita dar continuidad al mantenimiento y repotenciamiento de los equipos educativos. Al mismo tiempo, se recomienda formular un plan conjunto con el Gobierno Central para hacer más atractiva la plaza de los profesionales de salud y educación en Moquegua.

Asimismo, se recomienda la implementación de las estrategias mencionadas en el plan para lograr los objetivos a largo plazo propuestos, las cuales son principalmente intensivas:

- (a) penetración de mercado, como la utilización de los recursos hídricos disponibles para incrementar la oferta exportable de palta Hass y promover la descentralización de proyectos de gran envergadura para optimizar las operaciones del puerto de Ilo; (b) desarrollo de productos, como generar una oferta turística en base a la inversión pública y privada, y la industrialización del proceso de extracción y congelamiento de especies marinas; y (c) desarrollo mercados, como ingresar al mercado americano y europeo con la palta Hass, y exportar pescado congelado al mercado asiático y europeo. Asimismo, estrategias de

diversificación como diversificar la oferta exportable de la región y desarrollar cultivos alternativos con mayor demanda y rentabilidad como la palta Hass.

Con la finalidad de hacer una gestión más eficiente se recomienda una mayor interacción entre las Gerencias Sectoriales y las Divisiones Geográficas, por lo tanto, es indispensable promover la comunicación entre las gerencias a través de reuniones periódicas para lograr un compromiso común para la región. Esto debe ir acompañado de una plana directiva competente, capacitada, y alineada a la visión y valores de la región para asegurar la correcta implementación de estas estrategias; todo ello, en armonía con el medio ambiente a través de un marco que promueva la responsabilidad social en las empresas de la región.

10.4. Futuro de Moquegua

Al 2029 la región de Moquegua además de mantener el primer lugar en índice de competitividad a nivel local, tendrá una posición expectante en lo que se refiere a las ciudades referentes consideradas en el desarrollo de este documento; todo ello debido a la implementación de este plan estratégico, ya que le brindará los lineamientos necesarios para lograr un desarrollo económico y social sostenible, basado en una diversificación económica y en el uso efectivo de los recursos que posee, y así lograr un impacto social en todos los niveles socioeconómicos que permitirá reducir los índices de desigualdad económica de la Región Moquegua.

La implicancia de la aplicación de este plan estratégico permitirá a la región lograr un crecimiento aproximado de un 30% de su PBI, es decir pasará de S/ 8,729 MM a S/ 11,450 MM debido a que las acciones van alineadas a generar dinamismo en industrias hoy incipientes. Este impacto hace referencia al efecto directo de las acciones; sin embargo, se sabe que en lo concerniente a la minería el impacto indirecto es mucho mayor ya que se afectan industrias laterales como el transporte y la construcción.

Con estos lineamientos, la región se convertirá en un referente agrícola en la industria

y exportación de la palta, ubicándola como un referente tanto en el mercado nacional como internacional debido a la alta calidad de sus productos y de la eficiencia de la cadena logística a través del puerto de Ilo y la carretera bioceánica, lo que contribuirá a su consolidación agroexportadora en otro tipo de productos no tradicionales de alta rentabilidad.

En lo que respecta a la manufactura, Moquegua será reconocida como la región con mayor contribución en el PBI nacional producto del proceso de refinado realizado al cobre, lo que le permitirá posicionarse como referente a nivel local. Esto permitirá a la región utilizar el canon de esta actividad en investigación y desarrollo con el objetivo de establecer procesos cada vez más ecoamigables que beneficien a toda la región.

Con respecto al turismo, la región será reconocida como un eje turístico de la zona sur del país, ya que permitirá el desarrollo económico de la macro región sur debido a los canales comerciales que se tenderán con los países vecinos de Bolivia, Brasil y Chile. Esto permitirá que la región sea reconocida y valorada por sus atractivos turísticos, manteniendo siempre el objetivo de contribuir a la generación de empleo del sector dentro de la región.

La actividad pesquera brindará el aporte a las finanzas regionales, ya que será reconocido como uno de los principales exportadores de pescado congelado; al aprovechar la gran variedad de recursos hidrobiológicos que posee la región, sumado al desarrollo de la infraestructura del puerto de Ilo lo que lo convertirá un *hub* portuario para las relaciones comerciales con Asia y Europa.

En conclusión, la región de Moquegua será reconocido como un caso de éxito a nivel nacional y regional basado en diversificación económica y el desarrollo de su oferta exportable, el impacto favorable que es acompañado por mejoras en calidad de vida de todos sus pobladores y por el enfoque en que todo esto se logre respetando el medioambiente.

Tabla 29

Matriz Plan Estratégico Integral de Moquegua

		Visión							Valores	
		Ser una región competitiva y autosostenible de Latinoamérica mediante la industrialización de sus procesos extractivos, con el soporte de una población con alto nivel educativo y sociocultural, para lograr la diversificación de su economía en armonía con el medio ambiente para el 2028								
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Principios Cardinales	Integridad, honestidad y transparencia en la gestión. Respeto a las leyes, pobladores, cultura y medio ambiente. Compromiso y colaboración para el logro de objetivos. Competitividad para generar valor. Justicia y equidad
1	Desarrollo agrario y rural, prospero, competitivo y sostenible.	La industria de pescado congelado generará al 2029 USD 17'400,000 (al 2017 se generó USD 9'700,000)	La industria de cátodos de cobre facturará al 2029 USD 4,000'000,000 (al 2017 se generó USD 1,350'000,000)	La industria de la palta generará al 2029 USD 26'000,000 (al 2017 se generó USD 5'700,000).	La industria de turismo generará al 2029 USD 14'300,000 (al 2017 se generó USD 5'400,000)	El acceso a la salud será del 85% al 2029 (al 2017 era del 77.3%)	El nivel de analfabetismo será del 2.0% al 2029 (al 2016 era del 4.5%)	El 2029 se tendrán 130,000 de empleos directos. (Al 2017 habían 107,000)	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos	
2	Turismo que aproveche la herencia cultural y biodiversidad.									
3	Infraestructura que integra y conecte al territorio									
4	Empleos formales, productivos y con beneficios sociales									
5	Promover la industria de la manufactura									
6	Acceso a la educación pública gratuita y de calidad.									
7	Salud centrada en las personas, de respuesta rápida y eficiente a las necesidades del usuario									
Estrategias									Políticas	
FO1	Ingresar al mercado americano y europeo con la palta Hass (O2, O6, F2, F6)			X				X	Respeto a los acuerdos multilaterales	
FO2	Industrializar la producción de cobre para su exportación a China (O1, F4)		X					X	Asegurar el cuidado del medio ambiente según la normativa vigente.	
FO3	Fomentar obras por impuesto a través del canon minero (O4, F5)		X				X	X	Asegurar la distribución equitativa de los recursos.	
FO4	Exportar pescado y moluscos congelados al mercado asiático y europeo (O5, F3, F6)	X						X	Cumplir con las certificaciones fitosanitarias.	
FO5	Utilizar los recursos hídricos para incrementar la oferta exportable de palta (O2, F1, F5)	X		X				X	Evitar la contaminación de los principales recursos hídricos.	
FO6	Incluir a Moquegua en el corredor turístico de la Macro Región Sur (O3, F7, F8)				X			X	Promocionar los lugares turísticos de la región con el apoyo de PromPerú.	
FO7	Crear un organismo interno de control y ejecución para asegurar la permanencia escolar de los habitantes de Moquegua (O7, D8).						X	X	Contar con un marco legal claro que permita la implementación y control de este organismo a la luz de valores éticos.	
FA1	Crear programas para prevenir y mitigar desastres naturales con los recursos obtenidos del canon minero (A5, F5)	X	X	X	X	X		X	Revisión y mantenimiento periódico de los cauces de los ríos.	
FA2	Desarrollar programas de inserción social en proyectos mineros (A4, F5)		X					X	Hacer cumplir la normativa de RSE y obtención de licencias sociales	
FA3	Implementar incentivos fiscales para la formalización de la minería (A3, F4, F5)		X			X		X	Estimular la explotación y exploración	
FA4	Diversificar la oferta exportable de la región (A1, F2, F3, F4)	X	X	X	X			X	Fomentar los proyectos asociados a agricultura y pesca	
FA5	Crear un fideicomiso para asegurar la calidad educativa y salud ante contingencias, cuyos recursos provienen del canon minero (A4, A5, A6, O10).						X	X	Definir claramente la estructura de los flujos anuales del fideicomiso y en qué serán destinados.	
DO1	Desarrollar cultivos alternativos con mayor demanda y rentabilidad como la palta Hass (O2, O6, D5, D4)			X				X	Informar sobre los beneficios de cultivar productos no tradicionales.	
DO2	Crear alianzas estratégicas con empresas privadas para incrementar la capacidad del puerto de Ilo (O4, D7)	X	X	X				X	Incentivar la inversión en infraestructura logística.	
DO3	Crear asociación de productores para aprovechar la demanda (O2, O5, D2)	X		X				X	Fomentar la participación y trabajo en conjunto de agricultores locales.	
DO4	Generar oferta turística en base a inversión pública y privada (O3, D6)				X			X	Fomentar alianzas con empresas turísticas para incluir a Moquegua en su ruta turística.	
DO5	Implementar programas de capacitación sobre emprendimiento y negocios sostenibles (O4, D1)	X		X				X	Fomentar la participación de proyectos para aprovechar los recursos de ley "Procompite"	
DO6	Industrializar el proceso de extracción y congelamiento del perico, caballa y moluscos (O5, D3)	X						X	Promover el uso de tecnología de punta para lograr eficiencias en los procesos productivos	
DO7	Crear obras por impuestos para incrementar la cobertura de salud en la región (O7, D8)					X		X	Generar beneficios fiscales a las empresas que ejecuten este tipo de inversiones.	
DA1	Capacitar a los productores en técnicas agrícolas y pesqueras a través de convenios con institutos especializados (A2, D5, D3)	X		X				X	Contar con una normativa para el uso adecuado de los recursos hídricos / Capacitación en técnicas de riego a los agricultores	
DA2	Crear una alianza estratégica con el Gobierno Central para aumentar la infraestructura turística (A6, D6)				X			X	Promover proyectos con impacto socioeconómico en la región.	
DA3	Agrupar a los productores independientes para contrarrestar la minera informal (A3, D2)				X			X	Trámites de formalización serán simples y accesibles a todos / Facilitar los trámites necesarios para la obtención de certificaciones internacionales.	
DA4	Promover la descentralización de proyectos de gran envergadura para optimizar las operaciones del puerto de Ilo (A6, D7).	X	X	X				X	Elaborar informes periódicos sobre los resultados de la gestión de la APP.	
DA4	Promover la descentralización de proyectos de gran envergadura para optimizar las operaciones del puerto de Ilo (A6, D7).	X	X	X				X	Dar capacitaciones a los productores en temas fitosanitarios	
Tablero de Control		OCP1	OCP2	OCP3	OCP4	OCP5	OCP6	OCP7	Tablero de Control	Código de Ética
1	Perspectiva financiera	OCP1.1 La industria del pescado congelado alcanzará USD 11.8 millones al 2021, USD 13 millones al 2023. USD 14.3 millones al 2025 y USD 15.8 millones al 2027.	OCP2.1 La industria de cátodos de cobre alcanzará USD 1,900 millones al 2021, USD 2,300 millones al 2023. USD 2,800 millones al 2025 y USD 3,400 millones al 2027.	OCP3.4 De esta manera la industria de la palta alcanzará USD 9.4 millones al 2021, USD 12.1 millones al 2023. USD 15.6 millones al 2025 y USD 20.1 millones al 2027.	OCP4.6 La industria del turismo crecerá a USD 14.3 millones al 2029 con objetivos a corto plazo para cada dos años, donde la industria alcanzará USD 7.4 millones al 2021, USD 8.8 millones al 2023, USD 10.3 millones al 2025 y USD 12.1 millones al 2027.	OCP5.1 Creación del fideicomiso de salud para el 2019 con proyecciones de canon minero a 10 años (5%) para fomentar la inversión privada en hospitales con personal médico para el 2019.	OCP6.1 Creación del fideicomiso educativo para el 2019 con proyecciones de canon minero a 10 años (5%).	OCP7.1 Se tendrán 114,000 empleos directos al 2021, 117,500 empleos directos al 2023, 121,200 empleos directos al 2025, y 125,000 empleos directos al 2027.	1 Perspectiva financiera	1. Actuar de forma íntegra y ser consecuente a los valores definidos.
2	Perspectiva del cliente	OCP1.2 Al 2019 realizar una inversión de USD 300'000,000 para el mejoramiento del puerto de Ilo.	OCP2.2 Incrementar de forma anual en 20% la participación de exportación cátodos de cobre (al 2017 tuvo una participación 3%).	OCP3.1 Incrementar la producción de palta a 12,000 toneladas al 2024.	OCP4.1 Fomentar la inversión USD 6'000,000 para repotenciar la oferta turística para el 2021.	OCP5.2 Implementar el uso de historias clínicas digitales junto con la integración de sistemas de diagnóstico para el 2022.	OCP6.2 Crear un programa de acceso a educación básica para la reducción del analfabetismo femenino en el 2020.	Fomentar la inversión en infraestructura por USD 1'500,000 a través de la concesión de terrenos del Gobierno Regional al 2023.	2 Perspectiva del cliente	2. Rechazar y condenar actos de corrupción.
3	Perspectiva interna	OCP1.3 La región exportará USD 7'000,000.00 de pescado congelado al 2025.	OCP2.3 Desarrollo de proyectos relacionados a la creación de Centros de Investigación a los procesos de producción de los cátodos de cobre, elevarlo a aprobación del Gobierno Central para el 2020.	OCP3.2 Fomentar la creación de cuatro asociaciones de productores de palta para el 2024.	OCP4.2 Incrementar el promedio de permanencia de 1.5 a 2.0 días al 2024 y luego de 2.0 a 2.5 días al 2029.	OCP5.3 Creación del fideicomiso educativo para el 2019 con proyecciones de canon minero a 10 años (5%).	OCP6.3 Crear una oferta atractiva (económica y de beneficios) para los docentes capacitados del sector público para el 2019.	Establecer 1 alianza cada 2 años con universidades de prestigio del país para crear programas académicos en temas de agronomía y pesquería.	3 Perspectiva interna	3. Fomentar la igualdad tal como dictamina la constitución.
4	Aprendizaje de la organización	OCP1.5 Asistir a ferias internacionales para promover los beneficios del pescado en el exterior (dos al año) entre las cuales se encuentra la IX Feria Expo Pesca Perú 2019 en la cual se esperan más de 10,000 visitantes profesionales entre proveedores de bienes de capital y bienes de consumo, a la cual se espera asistir cada dos años.	OCP2.4 Incrementar de forma anual en 20% la participación de exportación cátodos de cobre (al 2017 tuvo una participación 3%).	OCP3.3 Capacitar a 1,000 productores de palta cada tres años.	OCP4.3 Incrementar el gasto por permanencia de USD 35.00 (2017) a USD 45.00 para el 2024 y a USD 55.00 al 2029.	OCP6.4 Crear un contrato de modalidad leasing para la renovación y mejoramiento de equipos tecnológico cada tres años a partir del 2019.	OCP6.5 Capacitar anualmente a 250 profesores en metodología educativa inscribiéndolos en talleres, cursos, diplomados.	Crear convenios con las diez principales empresas de la región para la generación de prácticas 150 pre-profesionales para el 2022.	4 Aprendizaje de la organización	4. Respetar y valorar la biodiversidad cultural.
		OCP1.6 Suscribir acuerdos locales o internacionales para el uso de tecnología de punta en el proceso productivo del pescado congelado. Para el 2019 se debe cerrar acuerdos con dos socios estratégicos.	OCP2.5 Desarrollo de proyectos relacionados a la creación de Centros de Investigación a los procesos de producción de los cátodos de cobre, elevarlo a aprobación del Gobierno Central para el 2020.	OCP3.4 Capacitar a 1,000 productores de palta cada tres años.	OCP4.4 Incrementar el promedio de permanencia de 1.5 a 2.0 días al 2024 y luego de 2.0 a 2.5 días al 2029.	OCP6.6 Financiar la maestría de 100 profesores (con buen rendimiento) en universidades de la región al año.	Reducir el empleo informal a 45% a través de la creación de un ente fiscalizador para el 2021.	Crear programas de becas para 150 estudiantes de quinto superior en asociación con las diez principales empresas privadas para el 2020.		5. Fomentar y apoyar las iniciativas de la comunidad.
		OCP1.7 Dar 24 charlas/talleres al año a los productores sobre técnicas no tradicionales eficientes de pesca, por lo cual deben darse 240 talleres al año 2029.	OCP2.2 Promover la capacitación en el proceso productivo de los cátodos de cobre al 5% de los empleados de las empresas mineras para el 2023.		OCP4.5 Integrar la ruta turística en el corredor de la Macro Región Sur para el 2029.					

Referencias

- Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú (2014). *Presidencia del Consejo de Ministros*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/politicas-y-planos/>
- Banco Central de Chile (2016). *Cuentas Nacionales de Chile: PBI por región al 2016*. Recuperado de http://www.bcentral.cl/documents/20143/32019/CCNNPIB_Regional2016.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú (2014). *Informe Económico y Social Región Moquegua*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2014/moquegua/ies-moquegua-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Caracterización de Moquegua*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/moquegua-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017a). *Moquegua: Síntesis de Actividad Económica Octubre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/arequipa/moquegua.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017b). *Indicadores Económicos III Trimestre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017c). *Reporte de Inflación diciembre 17 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017d). *Moquegua: Síntesis de Actividad Económica Noviembre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/arequipa/moquegua.html>
- Banco Mundial (2017). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

- Baraybar, E. (2014). *Infraestructura y Desarrollo Regional. Empresa Nacional de Puertos S.A.* Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2014/moquegua/eer-moquegua-2014-baraybar.pdf>
- ¿Qué Ganaron y que perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya? (2014, 28 de enero). *BBC Mundo*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_haya_az
- Borda, J. (2018). Moquegua: Jóvenes soldados inician etapa de formación militar. Recuperado de <http://www.ejercitodelperu.mil.pe/2018/02/moquegua-jovenes-soldados-inician-etapa.html>
- Cámara de Comercio de Lima (2014). *La desigualdad de ingresos se reduce en mayoría de regiones*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r720_3/iedep_720.pdf
- Cámara de Comercio de Lima (2017a). *Palta*. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/estudiopaltas/paltas.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima (2017b). *El turismo aporta el 4% del PBI peruano y genera más de un millón de puestos de trabajo*. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/el-turismo-aporta-el-4-del-pbi-peruano-y-genera-mas-de-un-millon-de-puestos-de-trabajo/907>
- Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades (2015). *Análisis de la situación de Moquegua 2015*. Ministerio de Salud. Recuperado de <https://saludmoquegua.gob.pe/web/images/ASIS/asis%20Moq%202015.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

- Centro para la Competitividad y el Desarrollo (2012). *Plan de Competitividad Región Moquegua 2012 – 2021*. Recuperado de <http://www.regionmoquegua.gob.pe/transparencia/Plan%20Competitividad%20Region%20Moquegua%202012-2021%20GRM-UPSM.pdf>
- CENTRUM Católica (2016a). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>
- CENTRUM Católica (2016b). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Recuperado http://www.detrasdelacortina.com.pe/download/IndiceProgresoSocialRegional2016_documento.pdf
- CENTRUM Católica (2017). *Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017*. Lima, Perú: CENTRUM Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Contreras, C., & Cueto, M. (1999). *Historia del Perú contemporáneo*. Libros de otras Editoriales.
- Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (2017). *Aeropuerto de Ilo*. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=5149>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2016). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* (3ra ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Díaz, A. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/promo/Junin-Per%C3%BA-Alvaro-D%C3%ADaz-Bedregal.pdf>
- Dirección Regional de Salud (2015). *Análisis de Situación de Salud Región Moquegua 2015*.

Recuperado de

<https://saludmoquegua.gob.pe/web/images/ASIS/asis%20Moq%202015.pdf>

Encuesta Nacional de Hogares (2007). *La Pobreza en el Perú en el Año 2007*. Recuperado de

http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe_Tecnico_Pobreza2007.pdf

Ernst & Young Perú (2016). *Guía de Inversión y Negocios en el Perú 2016/2017*.

Foro Económico Mundial (2017). *The Global Competitiveness Report 2017*. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017->

[2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Moquegua (2017). *Tríptico Socio*

Económico Laboral. Recuperado de

http://www.drtpemoquegua.gob.pe/web/images/notas_prensa_osel/2017/Tr%C3%ADptico_01-2017_Estructura_de_Mercado.pdf

Gobierno Regional de Moquegua (2009). *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2003 – 2021*. Recuperado de

https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/19_pdro_moquegua_2003_2021.pdf

Gobierno Regional de Moquegua (2013). *Plan de Desarrollo Regional Concertado:*

Moquegua hacia el 2021. Ajustado al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Plan

Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Recuperado de

<http://www.regionmoquegua.gob.pe/web13/file/files-ott/P-D-R->

[C%20Moquegua%20Hacia%20el%202021%20-](http://www.regionmoquegua.gob.pe/web13/file/files-ott/P-D-R-C%20Moquegua%20Hacia%20el%202021%20-)

[%20Ajustado%20al%20Plan%20Bicentenario.pdf](http://www.regionmoquegua.gob.pe/web13/file/files-ott/P-D-R-C%20Moquegua%20Hacia%20el%202021%20-%20Ajustado%20al%20Plan%20Bicentenario.pdf)

Gobierno Regional de Moquegua (2015). *Plan de Desarrollo Regional Concertado:*

Moquegua hacia el 2021. Recuperado de

<http://regionmoquegua.gob.pe/archivos/Plan%20de%20Desarrollo%20Regional%20Concertado%20-%20Moquegua%20al%202021.pdf>

Gobierno Regional de Tacna (2013). *Plan Basadre 2013-2021: Plan Regional Concertado*.

Recuperado de

ww2.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/PLAN_B2014.pdf

Hanco, N. (2017, 19 de Setiembre). *Proyecto Quellaveco ingresa a fase de construcción*

desde julio del 2018. Diario Correo. Recuperado de

<https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/proyecto-quellaveco-ingresa-a-fase-de-construccion-desde-julio-del-2018-774685/>

Informe destaca reducción de la pobreza de 58.7% a 22.7% (Enero, 2016). *El Peruano*.

Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-informe-destaca-reduccion-de-pobreza-587-a-227-37242.aspx>

Instituto Geográfico Nacional (1989). *Revista Atlas del Perú*. Recuperado de

<http://online.anyflip.com/tghr/yaoz/mobile/index.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0838/Libro07/Libro.pdf

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

de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015b). *Día Mundial de la Población 11 de*

Julio. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016a). *Sistema Integrado de Estadísticas de*

la Criminalidad y Seguridad Ciudadana. Recuperado de

<http://criminalidad.inei.gob.pe/panel/mapa>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016b). *El Perú tiene una población de 31*

millones 488 mil 625 habitantes. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016c). *Población Económicamente Activa, según ámbito geográfico*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd7.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016d). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/.../libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017a). *Moquegua: Principales Indicadores Socioeconómicos*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1480/index.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017b). *Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007-2016*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017c). *Producto Bruto Interno Trimestral por grandes actividades económicas: 2007-2017*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017d). *Producto Bruto Interno Trimestral*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe->

tecnico-n04_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018a). *Principales indicadores por región*.

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018b). *Principales Indicadores INEI*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>

Instituto Peruano de Economía (2017). *Índice de Competitividad Regional 2017 – Incore 2017*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-competitividad-regional-incore-2017/>

Investigación y Desarrollo: ¿Dónde nos ubicamos en el mundo? (2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/investigacion-desarrollo-ubicamos-mundo-137498>

Invierten más de S/. 600 mil en la mejora de cuartel del Ejército en Moquegua (2013, Setiembre). *Perú Construye*. Recuperado de <http://www.peruconstruye.net/category/informes/>

Iperu.org (2017). *Calendario Festivo de Moquegua*. Recuperado de <https://www.iperu.org/calendario-festivo-de-moquegua-peru>

Ley 27867- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002). Recuperado de <http://www.regioncajamarca.gob.pe/normatividad-regional/ley-n-27867-ley-organica-de-gobiernos-regionales>

Ministerio de Agricultura y Riego (2015). *La palta producto estrella de exportación*. Recuperado de

<http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/MINAGRI/25/Palta%20Enero-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Agricultura y Riego (2018). *Boletín estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola*. Recuperado de

<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/boletin-estadistico-de-produccion->

agricola-pecuaria-y-avicola-0

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017a). *Arribo, pernoctaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje*. Recuperado de

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

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

Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017c). *Reporte Mensual de Comercio*.

Recuperado de

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Zil_GMsoYDUJ:https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/reportes-estadisticos/exportaciones/reportes-mensuales-de-comercio-exterior/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). *La Libertad lideró las exportaciones de palta fresca peruana durante el 2017*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/libertad-lidero-exportaciones-de-palta-fresca-peruana-durante-el-2017/>

Ministerio de Defensa (2016). *Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la Republica del Congreso de la Republica: Proyecto de Presupuesto Año Fiscal 2017 Sector*

Defensa. Recuperado de

http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/defensa_ppto_2017.pdf

Ministerio de Defensa (2017). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Capítulo III.

Recuperado de

https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_III.pdf

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2012). *Una política para el desarrollo y la*

inclusión social en el Perú. Recuperado de

http://www.midis.gob.pe/files/doc/midis_politicas_desarrollo_es.pdf

Ministerio de Educación (2017). *El Perú en PISA 2015. Informe Nacional de Resultados*.

Recuperado de http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Libro_PISA.pdf

Ministerio de Energía y Minas (2017). *Cartera de Proyectos Mineros*. Recuperado de:

http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2017/CARTERA07_2017.pdf

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

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

Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2016). *Moquegua: Camino al desarrollo*.

Recuperado de

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

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú (2017). *Proyectos de Obra y Saneamiento*. Recuperado de

http://www3.vivienda.gob.pe/ejes/agua_saneamiento/inversion.html

Ministerio del Ambiente (2016). *Anuario de Estadísticas Ambientales 2016*. Recuperado de

<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/anuario-estadisticas-ambientales-2016>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2006). *Plan Estratégico Regional de*

Exportación de Moquegua. Recuperado de

https://www.mincetur.gob.pe/...Regionales...Moquegua/PERX_Moquegua_Final.doc

Ministerio de Producción (2017). *Desarrollo Productivo del sector Pesquero*.

Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/public0c983750b64bfaaa_90.pdf

Moquegua: Un departamento con las cosas claras, pero la política turbia (2015, 06 de enero).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/moquegua-departamento-cosas-claras-politica-turbia-151403>.

Moquegua: Convertirán Cerro Baúl en principal atractivo turístico (2017, 20 de noviembre).

La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1147721-moquegua-convertiran-cerro-baul-en-principal-atractivo-turistico>

Observatory of Economic Complexity (2016). *Filete de pescado congelado Trade*.

Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/hs92/0303/>

Oficina de Gestión de la Información y Estadística (2016). *Carpeta Georeferencial Región*

Moquegua Perú. Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/2.trimestre.18.moquegua.pdf>

Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial (2018). *Plan*

Estratégico Institucional 2018 – 2020. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/02/PEI-2018-2020-Gore-Moquegua.pdf>

Organismo de la Administración de los Servicios de Saneamiento (2017). *La Experiencia de*

la EPS Moquegua. Recuperado de <http://www.otass.gob.pe/publicaciones/otras-publicaciones/754-la-experiencia-de-la-eps-moquegua.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016) *Datos*

Estadísticos. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC/visualize>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2016). *Índice Global de Innovación 2017*.

Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2017/06/Indice-Global-de-innovacion-2017-c.pdf>

Organismo Supervisor de la Inversión en energía y Minería (2017). *Central Solar Moquegua*

FV. Recuperado de

https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/electricidad/Documentos/

PROYECTOS%20GFE/Acorde%C3%B3n/Generaci%C3%B3n/1.6.5.pdf

Perú aumentó sus exportaciones en 22.7% al cierre del 2017 (2018, 31 de enero). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-aumento-exportaciones-22-7-al-cierre-del-2017-226182>

Perú cerraría el 2017 con inflación más baja en ocho años (2017, 29 de diciembre). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-cerraria-2017-inflacion-mas-baja-ocho-anos-223880>

Perú recibirá S/ 3,000 millones de inversión en ciencia y tecnología en los próximos tres años

(2017, 03 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/cade-2017/peru-recibira-s-3-000-millones-inversion-ciencia-tecnologia-proximos-tres-anos-221964>

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan soporte a la estrategia*. Harvard

Business Review. Recuperado de

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf.

Presidencia del Consejo de Ministros (2014). *Organigrama del Estado Peruano*. Recuperado

de: <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>

Presidente Vizcarra colocó primera piedra del proyecto “Puesta en Valor del Cerro Baúl”

(2018, 25 de mayo). *Prensa Regional*. Recuperado de

<https://prensaregional.pe/moquegua/mariscal-nieto/moquegua-mariscal-nieto/presidente-vizcarra-coloco-primera-piedra-del-proyecto-puesta-en-valor-del-cerro-baul/>

Produce espera formalizar a 8,000 pescadores artesanales (2017, 02 de mayo). *El Peruano*.

Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-produce-espera-formalizar-a-8000-pescadores-artesanales-54455.aspx>

PROMPERÚ (2017). *Vacacionista extranjero por segmentos*. Recuperado de

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Vacacionista%20Extranjero%20por%20segmentos&url=/Uploads/infografias/1010/PTE%20por%20segmentos%202015.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuuid=1760695/42264870>

Rumbo Minero (2018). *Minería ocupa más de 8 mil km2 de territorio en Moquegua.*

Recuperado de <http://www.rumbominero.com/noticias/mineria/mineria-ocupa-mas-de-8-mil-km2-de-territorio-en-moquegua/>

Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía (2016). *El Cobre en el Perú.* Recuperado de <http://www.antamina.com/infografia/peru-segundo-mayor-productor-cobre-mundo/>

Sub Gerencia de Obras (2017). *Consolidado de Ejecución Física y financiera de Proyectos de Inversión Pública al Primer Trimestre del 2017.* Recuperado de

<http://www.regionmoquegua.gob.pe/transparencia/Proyectosdeinversion/Proyectos%20De%20Inversion%20Publica%20-%20En%20Ejecucion%20-%20IV%20Trimestre%202017.pdf>

Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (2018). *Punta Coles:*

diversidad reservada. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/noticias-leer-mas/-/publicaciones/c/punta-coles-diversidad-reservada-165296>

Apéndice A: Entrevista a Francisco Dumler – Ex Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento (11.10.15 al 28.07.16)

Fecha: Jueves 07 de junio del 2018 – 08:00 am en San Isidro, Lima.

Tema Sector Educación:

En los años en que Vizcarra era Gobernador Regional de Moquegua pacta con Southern la implementación de un programa educativo con tres frentes: (a) mejorar la infraestructura educativa, (b) brindar herramientas tecnológicas y (c) crear convenios con la Universidad Católica Santa María de Arequipa para que los profesores de la región tengan acceso a Maestrías.

Un problema a enfrentar es que el sector educación es de alta rotación, muchos de los profesores que obtuvieron sus maestrías migraron a otras regiones más atractivas y de fácil acceso. Por otro lado, las herramientas tecnológicas requieren mantenimiento periódico y actualización de los software, una forma de contrarrestar estos problemas es creando un fideicomiso proveniente del canon minero que generen flujos anuales (estructura de costos) para asegurar el uso exclusivo de estos recursos en temas de educación como en formación y educación. Esto se puede replicar para atender problemas de salud ya que es una excelente manera de obtener recursos hoy.

Tema Sector Salud:

Se puede negociar con el MEF la obtención de recursos a través de la creación de fideicomisos para cerrar las brechas en educación y salud, para hacerlo es necesario el consenso de aprobación de todos los municipios. Existen tres sistemas de salud, que se financian con los impuestos que pagamos, con administraciones distintas, esto sólo sucede en Perú.

Se debería garantizar un servicio de salud pública de calidad con un único sistema para reducir gastos administrativos, que permita pagar a los médicos y destinar recursos al mantenimiento de infraestructura de salud.

En cuanto a infraestructura y tecnología, es necesario contar con buenos centros de atención para la salud con centros de imágenes, y las especialidades centrarlas en las ciudades más importantes de la región, todo respaldado por conectividad. Esto puede hacer relativo el indicador de cantidad de médicos por cada 1000 pobladores.

Por otro lado, se pueden crear sistemas “batas gris” – APP (privado opera y el MINSA pone los médicos) y batas blancas - APP (toda la operación es privada) a través de concesiones para la construcción de hospitales o postas médicas. Se tiene que aprovechar que las inversiones en salud y educación son aceptadas y deben ir acompañados de auditorías médicas.

Tema Sector Agricultura:

No existen proyectos de calidad para temas de agricultura, pueden existir los recursos, pero sin un proyecto elaborado no es posible realizar la inversión. Las OPI, Oficinas de Programación de Inversiones, introducen los proyectos en el sistema nacional de inversión pública para su aprobación. Para la generación de proyectos, existe un déficit en el cálculo del presupuesto por lo cual se obtienen proyectos de corto plazo o de baja calidad; además, se debe considerar que pueden pasar años desde su elaboración hasta su aprobación y construcción por la burocracia en los procesos del Estado.

Es recomendable crear centros de innovación tecnológica sobre productos de exportación, crear *packings* (privado) que compren toda la producción de los agricultores y las coloquen en el exterior a través de obras por impuestos o asociación con universidades; además esta es una forma transparente de trabajo ya que se muestra el precio internacional de

los productos de exportación y el costo del servicio de *packing* y comisiones, y así es posible estimar la rentabilidad. Otra forma es crear *clústeres* de agricultores.

El tope máximo (techo ciprl es lo máximo que puede utilizar una institución pública para usarlo como obra por impuestos) por ejemplo, la Universidad de Moquegua tiene un ciprl de 33 millones de soles, los cuales pueden ser destinados a la creación de la facultad de agronomía con laboratorios y catedráticos.

Tema Sector Pesca:

Crear clúster un modelo privado de dos o tres desembarcaderos de pesca artesanal cerca a los muelles a cargo de PRODUCE, con un módulo de ventas. En la actualidad existen alternativas portuarias que podrían generar mayor beneficio para los grupos de interés, como por ejemplo, utilizar el puerto de Matarani administrado por TISUR para la comercialización de productos moqueguanos.

**Apéndice B: Entrevista a Mario Villavicencio Ramírez – Planificador de la
Municipalidad Provincial de Ilo (Ex Gerente de la Gerencia de Planeamiento y
Presupuesto)**

Fecha: Jueves 14 de junio del 2018 – 05:30pm en Ilo, Moquegua.

Generalidades de la región

El nivel económico de Ilo es bastante alto en promedio ya que hay zonas de pobreza, no extrema, el SISFOH – Sistema de Focalización de Hogares permite identificar que personas tienen necesidades insatisfechas y cuantas familias son, a veces las personas tienen casas bonitas por fuera pero solo es cascarón. Ilo tiene un costo de vida bastante alto, con una canasta básica más alta que las otras dos regiones de Moquegua. Un punto importante es que las personas de Sánchez Cerro tienen relación con Arequipa, ya que a través de este departamento tienen su vía de acceso. Muchos de ellos se identifican más como arequipeños que como moqueguanos. Por ejemplo, la Virgen de Chapi pertenece a Sánchez Cerro en la frontera con Arequipa y donde han construido la capilla. La provincia de Sánchez Cerro es como el hermano menor de Ilo y vienen con un retraso, que sigue sus pasos para seguir creciendo. El valle de Moquegua por no tener mucha industria es una de las valles más bonitos del Perú, no está contaminado, en la noche se pueden mirar las estrellas, por ello están por construir en Mariscal Nieto un centro de astrología en un lugar exacto identificado. La diferencia de Moquegua con las demás regiones es que al margen de los reclamos que pueden hacer, también proponen soluciones, no reclaman por reclamar, por eso hay inversiones y se lanzan nuevos proyectos.

Puerto de Ilo

Por ejemplo, en Ilo se está trabajando el proyecto de corredor bioceánico, este es un proyecto internacional entre Bolivia, Perú y Paraguay principalmente, y es posible que entren Brasil y Uruguay, el cual promueve el ingreso de mercadería vía Moquegua y sale a Brasil,

ya no irían por Panamá. Al tener Bolivia no tan buenas relaciones con Chile por el tema de la salida al mar, quiere retirar su mercadería de Chile y traerla a Perú. El caso de Matarani es un caso especial, es un puerto del Grupo Romero con varias empresas entrelazadas y además tienen una sede del Banco de Crédito en Bolivia por lo cual todo lo que tiene el grupo Romero allá lo amarra, lo trae y lo exporta, tienen todo un circuito. Esta operatividad no tiene el Puerto Ilo, este quiso ser privatizado, pero no por este grupo económico, actualmente sigue siendo de ENAPU quien administra el puerto. En este mismo proyecto, se ha tenido reuniones con el equipo de Bolivia y ellos están pidiendo una reducción de costos a ENAPU y como contraparte van a hacer inversiones en un puerto de abrigo, el mar de Moquegua, cuando está bravo, los barcos no pueden calar, no pueden entrar por lo tanto con este puerto de abrigo los barcos pueden entrar sin problemas. Como ventaja, el terminal portuario es bastante hondo. Al costado está el puerto de Southern, hacia el sur está el de líquidos de Enersur y Tramarsa por el cual pasan aceite de palma de Bolivia. Son tres puertos (Enersur, Southern y ENAPU) y cuatro terminales de boyas, todos se ponen a disposición del proyecto Corredor Bioceánico. Además, en la parte superior, arriba del puerto, se va a hacer una zona de tratamiento según modelos de otros países en que han creado zonas logísticas “*track center*” donde llegan todos los carros, trenes y por una carretera especial salen, es multi modal, llegan en tren y salen en contenedor y viceversa. Esta propuesta está dentro del proyecto de corredor bioceánico, además existe una mirada valiosa de este corredor, ya que al sur de Ilo hay una planta de PetroPerú que va a traer nuevos tipos de combustible, este abastece a Tacna, Puno y Arequipa y este proyecto lo favorece.

El proyecto de mejoramiento del Puerto de Ilo siempre ha estado, y ahora al firmarse este convenio entre Perú y Bolivia, los compromisos de los países son: mejorar el puerto, dar acceso, dar servicios, todas las condiciones necesarias para lo cual es importante la

participación del Gobierno Local, Gobierno Regional y Gobierno Nacional para lograr tener todas las condiciones y eficiencias en costos; y ellos traen la inversión en el tren.

Por otro lado, además de lo de PetroPerú, también están el trabajar el tema del gaseoducto el cual llega hasta Ilo, Fenosa ya está dando el servicio de Gas virtual en Ilo y Moquegua, en tres pueblos ya se están haciendo conexiones por debajo de la tierra para que tengan gas y abaratar costos en esas zonas, por ahora no está en toda la ciudad. Volviendo al proyecto bioceánico, Bolivia mueve 1,300 millones de contenedores en su punto máximo; actualmente el puerto no tiene esa capacidad operativa, por lo cual es necesario repotenciar el puerto, a lo mucho y en sus mejores años el puerto de Ilo ha llegado a un millón por lo cual necesariamente debe ser un trabajo conjunto con los demás puertos como Matarani.

¿Cuáles son las principales potencialidades de la provincia de Ilo?

En primer lugar, las personas, ya que existe un buen grupo de estas que estudian fuera y enriquecen a la región al traer el conocimiento de afuera. Además, existe un mix de personas de distintas regiones Arequipa, Lima, esta diversidad de gente permite tener otras miradas. Además, hay gente que sale de Moquegua a estudiar y luego vuelve; hay personas con educación superior y titulada.

En segundo lugar, que Ilo es una ciudad puerto y no se debe perder esa mirada. El mar le da riqueza económica. Lo que más dinamiza la economía del día a día es la pesca, cuando hay pesca todo se mueve; cuando no hay pesca, es notorio en la economía local; pese a que la minería también mueve dinero, pero las personas que se benefician de esto tienen parte de sus inversiones en Ilo y otra fuera de la región. La riqueza marina promueve la pesca y dinamiza la economía.

Existen dos tipos de pesca, (a) la industrial – harina de pescado y conservas, esta última se ha perdido; y (b) la artesanal con pesca de jurel, bonito, caballa entre otros y gran parte se va a Arequipa y Puno; a pesar de ser ricos en estas especies, a veces en Moquegua un

pescado puede estar S/10 el kilo y el mismo pescado de Ilo lo encuentras a S/ 5 en Arequipa, debido a que los vendedores le suben el precio al ser una ciudad con un alto costo de vida, por cada 1,000 que pescan consumen 10, por lo que esto se considera como una debilidad. Otra debilidad de Ilo es que no tiene el hábito de consumir pescado, por lo que Ilo tiene el 33% entre madres y niños con anemia según los estudios del MINSA, lo cual es contradictorio al ser una región que tiene harina de pescado, anchoveta, omega 6, omega 9.

Tienen la idea de hacer una planta desalinizadora, como proyecto de la municipalidad y está aprobado por el Gobierno Nacional. El Gobierno Nacional va a hacer 15 plantas a nivel Perú y la primera será en Ilo, el mar va a dar el agua, ya que lamentable viene contaminada de las mineras o viene con desagüe por lo que tenemos agua mala del río Ite y del río Moquegua.

En tercer lugar, la industria, principalmente representada por la harina de pescado. Existen empresas como Molinera Tacna, Fenosa, Mar Plaza (centro comercial), Plaza Veá, existe la posibilidad que llegue Tottus. Existe un crecimiento fuerte de hoteles y alguno de muy buen nivel como el Casa Andina. La agricultura no es una actividad característica, tienen muy poca producción de aceituna y están tratando de reforzarla. La agricultura no es una potencialidad.

Un poco de historia, el cambio fuerte en Ilo se da en 1980 con Julio Díaz Palacios de alcalde, el cambió la mirada de Ilo, Ilo era una ciudad campamento y a partir de aquí se empieza a volver ciudad. Luego en 1990 hasta el 2004, entra Ernesto Herrera que es de su misma línea política "Izquierda Unida" y da continuidad a estos planes. Ellos tomaron esta idea de un modelo socialista de Brasil con preocupación de cuidado de medio ambiente, mirada sostenible, logrando un crecimiento alto; de aquí se ha seguido la línea de mejoramiento de la ciudad, más gente viene, gente más educada, con mejores condiciones; el canon ha permitido tener buenos colegios, buena infraestructura educativa y buenos docentes.

¿Cuáles son los principales problemas que tiene Ilo?

Lo negativo es que existe una alta dependencia al puerto. Asimismo, la exposición a enfermedades del exterior que ingresan a través del puerto o personas con otras costumbres o de mal vivir. Y al ver movimiento económico también hay dinámica de la vida social nocturna. En Ilo hay casos de sida, drogadicción y TBC. Por otro lado, entre las principales causas de muerte en Ilo era por tumores, mayormente en mujeres. Algunos atribuyen que se debe al agua (lo cual no está probado) que tiene efecto de la minería; por lo cual se está viendo el tema de sacar agua de mar.

El problema del agua, por ejemplo, está asociado a la contaminación del Río Ite utilizado como desagüe generando enfermedades producto del agua. Existe un proyecto de tratamiento de agua para revertir esta situación.

En un modelo de crecimiento integral, una ciudad no solo debe pensar en la industria, sino también en el esparcimiento, que las personas tengan opciones. Ilo, aún no está en esa onda, el que puede viajar, ya que en Ilo no se ha dado este tipo de inversiones. Ojala alguien venga con esa mirada porque existe una demanda latente, la gente tiene dinero y aquí existen condiciones turística.

Obtención de recursos y presupuesto

Para el 2018, el pliego de presupuesto para la provincia de Ilo es de S/ 58 millones al año, el cual puede variar cada año, de los cuales S/ 44 son gasto corriente que provienen de los ingresos propios de la municipalidad y S/ 14 millones vienen de transferencias del canon minero otorgado por el Gobierno Nacional que provienen de las mineras. Importante resaltar que el presupuesto del canon era superior antes, llegando a estar entre S/ 40 y S/ 50 millones; lo que se ha recibido del canon en los últimos 10 años más o menos S/ 600 millones los cuales se han invertido en redes de agua y desagüe, en pistas, veredas, campos deportivos, centros de salud, colegios.

Para el 2018 los recursos obtenidos están destinados en infraestructura vial, saneamiento básico de agua y desagüe. Este año no están invirtiendo mucho en salud, ya que lo están dejando al Gobierno Regional, ellos tienen la competencia de salud. Ellos trabajaban proyectos de TBC, del sida, para trabajar el estrés llamado “salud mental” desarrollado por el área de psicología y psiquiatría.

En educación han construido cunas jardín, colegios primarios. En la época de Alán García, Ilo fue reconocida como la segunda ciudad urbanística a nivel del Perú. A diferencia de Moquegua, las calles son amplias, construcciones de material concreto por lo cual con el sismo del 2001 Ilo no tuvo tantos daños a diferencia de Moquegua que si los tuvo. Moquegua tiene sus calle bien angostas y antiguas e Ilo más modernas. Ilo es reconocida como uno de los puertos con el mejor malecón, una ciudad limpia. Se va a mejorar el malecón para darle vida en la noche.

¿Cuál es la visión a futuro de Ilo?

Vemos a Ilo con una conexión intermodal: primero, funcionando el aeropuerto, tener el ferrocarril, la entrada de barcos hasta Panamá y post Panamá, para lograr una conectividad con tres vías de acceso con el norte, sur y este.

Además, la ciudad de Ilo se consolida con un modelo de crecimiento que tiene que ver con industria y centro para la entrada y salida de mercadería para el sur del Perú y Bolivia (Corredor Bioceánico), ser el punto de encuentro. Importante resaltar que el proyecto ha sido desarrollado por Bolivia en conjunto con suizos y alemanes con quienes ha desarrollado y financiado el estudio, luego este ha sido revisado por el Gobierno Peruano.

Actualmente, por convenio internacional, existe una zona destinada a ellos “Bolivia mar” bastante amplia al sur y en contra parte ellos han dado acceso a Perú al puerto Suarez en Bolivia, ambas zonas son como zonas francas; lugar en el cual también tienen una propuesta de desarrollar la zona, crear industria y condiciones para operar. Hace una semana hubo una

reunión de los Ministerios de Transportes de Perú y Bolivia para ver el tema de la vía, en promedio tomará unos dos o tres años, pero es uno de los objetivos del presidente Vizcarra lograr concretar este proyecto y dar inicio a su implementación.

El proyecto de mejoramiento del puerto de Ilo ha estado paralizado cuando ENAPU lo tenía, había una propuesta de venta y no la aceptaron; actualmente está en Proinversión y paralizado. El nuevo proyecto de mejoramiento de Ilo está en el marco del proyecto del corredor Bioceánico.

Ilo no tiene aeropuerto, estuvo funcionando, pero bajaron las frecuencias. A Moquegua se llega por Arequipa o por Tacna, como el 45% de las personas que viajan en el avión a Tacna, son de Moquegua, por lo tanto, existe una demanda, pero no es suficiente para abrir el aeropuerto. Para esto se hizo una propuesta donde todas las empresas privadas y públicas hagan un convenio con la aerolínea para que cada vez que alguien vaya a Lima, todos vayan por aire y no por tierra, esto no maduro, no se consolidó bajaron las frecuencias y se dejó de operar.

El presidente Regional en el día de Ilo que fue el 26 de mayo anunció que se ha destinado S/ 14 millones para la repotenciación del aeropuerto de Ilo en un periodo de un año debería estar operando nuevamente. Para esto se necesitan: naves de contingencia, las que tenían fueron retiradas luego que dejó de funcionar, y asegurar la vía. Importante tener en cuenta que cerca al aeropuerto está Punta de Coles donde hay aves que están protegidas; al aterrizar el sonido de las turbinas perturbaban este hábitat por lo que han cambiado la ruta para no afectar esta reserva.

Finalmente, todas las empresas ubicadas en Ilo deben firmar un convenio con aerolíneas para su uso, actualmente tienen convenios con líneas de transporte terrestres como Cruz del Sur, Civa y Exclusiva para mandar a sus trabajadores a Lima. Por ejemplo, para

viajar en Civa, las empresas pagan S/ 160 el segundo pasajero, si pagas S/ 250 podrías tener un pasaje ida y vuelta en avión, es más rápido, ahorras tiempo.

Finalmente estamos en la búsqueda de un modelo sostenible.



Apéndice C: Entrevista a Piero Sattui – Jefe de Relaciones Públicas Southern Perú

Fecha: Jueves 14 de junio del 2018 – 10:30pm en Ilo, Moquegua.

Principales proyectos de Southern Perú:

Han entregado el expediente técnico para ejecutar el proyecto PTAR Ilo - Planta de tratamiento de aguas de Ilo por S/ 150 millones financiados por Southern.

Hace cuatro años Southern viene financiando los proyectos de los TIC – tecnologías de información y comunicación en Moquegua por S/ 108 millones. Este proyecto implementa tecnologías de información en las aulas de las escuelas de educación básica regular de la región para el uso de tecnología interactiva, capacitación a docentes, maestrías a más de 500 docentes, internet a los colegios.

Southern Perú se asegura que los proyectos que ellos financian son del SNIP - Sistema Nacional de Inversión Pública, ya que esto asegura que el estado o gobiernos locales o regionales le van a dar el mantenimiento requerido. Por ejemplo, en otras ciudades se ven “elefantes blancos” que duran un año o dos años, en Ilabaya les han pedido un camión de bomberos que cuesta más de S/ 2 millones y ellos casi no tienen incendios y la capacidad de la unidad solicitada es cómo para abastecer a la ciudad de Arequipa, cuando Ilabaya tiene 1500 habitantes y eso.

¿Cómo se seleccionan los proyectos? ¿En que se enfocan principalmente?

Principalmente, el grueso de los proyectos de Southern Perú financian las iniciativas que tienen los gobiernos locales y regionales, como el proyecto de PTAR Ilo mencionado con anterioridad, por el cual ya han culminado con el expediente técnico. Hay un proyecto de Malecón Costero por el cual están financiando los estudios que significan S/ 700 mil soles. Luego el proyecto educativo regional de las TIC que en agosto deben cerrar.

Desde el 2012, se reúnen en una mesa de diálogo con las autoridades y la sociedad civil, donde el en 2016 hicieron una propuesta de S/ 1,000 millones para la región Moquegua,

donde S/ 400 millones es en aporte directo como nación y S/ 600 millones bajo la modalidad de obras por impuesto, la cual no fue aceptada ya que aducen a que Southern debe dar más. Bajo esta modalidad, están financiando la construcción del mercado Pacocha, igualmente por obras por impuesto también el colegio Fe y Alegría por S/ 19.5 millones, quieren hacer unos intercambios viales, pero aún no tiene estudios del Gobierno Regional. Southern Perú se preocupa por que los proyectos que ellos financian respondan a una necesidad latente de la sociedad o comunidad.

Muchas personas desconocen que el proyecto de las TICs no es financiado por el Gobierno Regional. Importante mencionar que en Tacna tiene proyectos de inversión mucho más fuertes, ahí ya están ejecutando proyectos hace muchos años porque con el proyecto de ampliación de la concentradora de Toquepala para ampliar su productividad, han cerrado tres mesas de dialogo: una con Candarave con S/ 450 millones, otra con la provincia de Jorge Basadre de S/ 100 millones y otra con el Gobierno Regional de Tacna por S/ 90 millones. Con esta planta se están haciendo obras de irrigación, infraestructura, robótica, incluso financiar una orquesta sinfónica de jóvenes (cultura y arte). En esta línea, en Moquegua se impulsa proyectos de formación de valores con los colegios, de capital social, programas de voluntariado que se hacen todos los meses.

Cuidado de medio Ambiente

Southern Perú tiene un área, una Dirección de Servicios Ambientales, la empresa siempre ha cumplido con la normativa ambiental del Estado, pero antes no era tan exigente como ahora, por lo cual la empresa ha tenido que ir adaptándose, siendo siempre respetuosos. En el año 1998, cuando ingresa el Grupo México, se inicia el PAMA del 1998 al 2004 / 2007, la empresa a través del Plan de Adecuación y Manejo Ambiental trabajo principalmente dos temas: (1) la remediación de la bahía de Ite porque antes todos los relaves iban al mar porque las leyes eran de esa manera, se hizo una remediación y hoy en día Ite tiene uno de los

ecosistemas más interesantes del sur de país; por lo otro lado, la captura del dióxido de azufre, todos los humos que iban al ambiente con el PAMA se logró capturar más del 95% del dióxido de azufre, hoy en día este dióxido de azufre lo convierten en ácido sulfúrico y va al proceso de lixiviación y se vende a Chile o alguna minera del norte, las escorias que iban al mar también tienen un plan de remediación. Hoy en día Ilo es una de las ciudades con mejor calidad de aire, se cumplen con los ECAs que son los estándares de calidad ambiental, tienen estaciones de monitoreo, en Ilo tienen una brigada ambiental comunitaria junto todas las organizaciones de las Sociedad Civil, universidades, con quienes se hace una limpieza submarina y otra superficial, además han sensibilizado en playas. El 25 tienen una actividad con los pescadores artesanales donde limpian toda la bahía y han retirado más de 20 toneladas de basura del mar.

Con las universidades, como la José Carlos Mariátegui y la UNAM, también realizan capacitaciones en sus laboratorios, tienen programas de becas, el programa forjando futuro que es para capacitar a nivel técnico a los jóvenes de la zona, en Ilo tiene la escuela de líderes principalmente enfocado a fortalecer el capital social y humano de los jóvenes.

¿Southern Perú también tiene proyectos enfocados en temas de Salud?

Proyectos de salud es algo que no hacen mucho, hacen campañas médicas, pero es un eje que no han desarrollado mucho. Principalmente se enfocan en educación, incluso antes de que Martín Vizcarra fuera Gobernador Regional de Moquegua. La educación siempre ha sido primero, es algo por lo cual vienen invirtiendo muchísimos años; no es casualidad que la educación en Moquegua tenga altos niveles, al igual que Tacna. Además, la provincia con menor índice de desnutrición es Candarave.

¿Cómo es el trabajo con el Gobierno Regional?

Southern coordina permanentemente con el Gobierno Regional. Han estado en la Concha Acústica con el Gobernador Regional, tienen una muy buena relación con las

autoridades y la mejor forma en que la región contribuye con la empresa es haciendo su trabajo, invirtiendo bien sus recursos. Resaltar que Southern tiene entes reguladores que son el Ministerio de Energía y Minas y el Ministerio del Ambiente, son auditados y supervisados permanentemente durante el año; y el Gobierno Regional tiene una dirección de Energía y Minas principalmente dirigido a la pequeña minería.

Southern Perú trabaja bajo una política de “valor compartido” si bien hay muchos proyectos que el Gobierno Regional puede trabajar y validar con población, la empresa va a elegir los proyectos que tenga un impacto real en la población, un impacto directo. Ya la brecha de servicios básicos en Ilo y algunas zonas de Moquegua, ya prácticamente se ha cerrado; muchas veces se hacen proyectos de cemento y fierro, esto tiene que ver mucho con una concepción de ciudad, no es necesario encementar toda la ciudad sino tener pulmones en la ciudad. Todos los proyectos del Gobierno Regional están alineados a los planes de desarrollo regional concertado a los planes provinciales y locales, sino cada uno se dispara y cada uno quiere hacer obras por su lado y el dinero puede ser utilizado no tan bien y en elefantes blancos. En Moquegua, se dificulta el concretar acuerdos con las autoridades, como el de implementar el fondo de S/ 1,000 millones para financiar proyectos debido a que se discuten en espacios donde participan 50 personas de todos lados, hay distintas posiciones y se complica el llegar a un acuerdo, hubo un espacio de la mesa que era la Comisión de Desarrollo Sostenible en donde se evaluaba cuando era lo que tenía que dar Southern y habían algunos que calculaban el fondo de aporte de la empresa en base a las utilidades de los últimos 10 años y con proyección de las utilidades de los próximos 10 años complicando el llegar a un consenso porque finalmente quien se beneficia es la población y ahora hay mecanismos que da el estado para financiar proyectos a través de mecanismos de obras por impuestos, que es excelente porque adelantas el desarrollo, muchos alcaldes dicen “no porque después me lo van a ir cobrando” pero está bien, por ejemplo, si uno se quiere

comprar su casa se la quiere comprar toda o el baño primero, no. Un proyecto que cuesta 20 millones o 50 millones, y que el presupuesto no te alcanza, este mecanismo permite; y tampoco se deducen los recursos del gobierno local, ahora los ministerios pueden financiar proyectos de obras por impuestos, el Fe y Alegría se va a hacer de esta manera al igual que los COA – Colegios de Alto Rendimiento en Moquegua.

¿Cómo se ve Southern Perú en el Futuro?

Southern Perú quiere seguir participando en el desarrollo local, ser un actor, un aliado con el Gobierno Regional, con sus autoridades, con la Sociedad Civil, construyendo juntos un valor compartido. Seguir operando, incrementando la productividad que finalmente genera nuevos empleos, más recursos para el estado, más progreso, mejores índices de desarrollo y todo eso está encadenado, no es casualidad. Algunas veces hay personas que arrastran algunos prejuicios con la empresa, lo cual a veces no es bueno ya que la empresa ha colaborado muchísimo con la sociedad.

Ahora, la compañía tiene un nuevo proyecto “Michiquillay” en Cajamarca, para el cual quiere replicar todo lo que han logrado en Moquegua, y lo que no han hecho hacerlo mejor, teniendo en cuenta que la realidad de Cajamarca es distinta.

Apéndice D: Entrevista a Alfredo Sotomayor – Servidor Público de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial)

Viernes 15 de junio del 2018 – 10:00am en Moquegua, Mariscal Nieto.

¿Cuál es el contexto actual de Moquegua?

Moquegua es un departamento pero por temas políticos asumió la denominación de Región; tiene una población alrededor de 200 mil habitantes y cuenta con 3 provincias, es un departamento relativamente pequeño como Madre de Dios, las provincias son: Ilo; que está conformado por los distritos de Pacocha, Ilo y El Algarrobal, es predominantemente costa y una pequeña porción de valle; otra provincia es Mariscal Nieto que está conformado por seis distritos que son Moquegua, Samegua, San Cristóbal, Torata, Cuchumbayas y Carumas, la provincia tiene una parte de valle y otra parte es sierra alta en donde su especialización es básicamente frutícola y con algunos productos de pan llevar, cuenta con un potencial minero que se concentra en Torata que es donde está la minera Cuajone (cobre, oro, plata y otros minerales) y otros proyectos que están a punto de entrar en la etapa de explotación como Quellaveco; la parte andina de la provincia se concentra la siembra de papa, el maíz y el orégano; en la zona frutícola destaca la palta, sandía y uvas que permite hacer algo de agroindustria como vino, pisco y macerados pero aún faltan potenciar; finalmente tenemos la provincia de Sánchez Cerro, que está conformada por once distritos que son Quinistaquillas, Yunga, Ubinas, Omate, Matalaque, Puquina, Coalaque, Chojata, Ichuña, La Capilla y Lloque; gran parte es zona andina pero también cuenta con zona frutícola (Omate y Quinistaquillas) y zona ganadera (Puquina); esta zona tiene un potencial frutícola muy similar a Mariscal Nieto; sin embargo, si comparamos este valle con Mariscal Nieto, lamentablemente se ve que las parcelas de alfalfa se van incrementando lo que se está convirtiendo en un problema ya que no se viene aprovechando el potencial existente. El piso ecológico de Moquegua va desde los 15 m.s.n.m. hasta cerca de 5,000 m.s.n.m. por lo tanto esta variedad determina un

conjunto de recursos – microclimas, por lo que se ha configurado tres áreas / zonas por considerar:

1. Zona costa, donde resaltan sus recursos hidrobiológicos, que se concentran en Ilo; pero además cuenta con la presencia de yacimientos mineros y de una refinería, también existe se encuentra la presencia de la empresa ENELSUR que se enfoca en la generación de energéticos, así como empresas de conservas de pescado HAYDUK y algunas MYPES.

2. Zona Intermedia o valle, que su vocación es frutícola con miras a que sea agro industrializado, ya que a la fecha solo se cuenta con producción de Pisco, vinos y macerados de frutas; y en menor medida se presenta la minería.

3. Zona andina, que resalta en la crianza de camélidos sudamericanos y algo de artesanía; sin embargo, existe poco nivel de agricultura ya que son parcelas pequeñas básicamente de consumo. La idea en esta zona es que la artesanía acabe en productos con valor agregados que permitan la exportación como se da en Arequipa que tiene centros de acopio, productos a base de alpaca o vicuña y con ganaderías tabuladas, todo ese es un trabajo por hacer ya que es una debilidad no atendida que no solo es de Moquegua sino de la mayoría de zonas andinas. Lo ideal sería que como se da en otros países que las zonas crezcan en función a los recursos que tienen, lograr un desarrollo, acá solo hemos llegado a un nivel extractivo de corte de lana y la venta a intermediarios, que es lo que genera esos niveles de pobreza.

Lo ideal sería que cada zona pueda generar un valor agregado en función a sus recursos disponibles para así alcanzar un desarrollo que les permita por ejemplo tener centros educativos o todos los servicios básicos necesarios, por lo que se necesitaría que se tenga cierta cantidad de pobladores que se dediquen al rubro de mayor potencial por zona lo que evitaría las migraciones a otras ciudades supuestamente más desarrolladas, además de tener un impacto directo en su calidad de vida.

¿Cuáles son las principales necesidades de la región Moquegua?

En la actualidad existe un problema fundamental que es la carencia del agua. Pasto grande es un proyecto que abarca tanto el consumo humano, la agricultura y para la industria; la parte hidroenergética, es la segunda parte del proyecto que aún no se está realizando. Pasto Grande aún no resuelve esta necesidad en su totalidad, solo ha resuelto lo referente a la provincia de Ilo, Torata y Moquegua, mas no la región más afectada como lo es Sánchez Cerro, donde el problema es tanto para el consumo humano como para la agricultura ya que aquí el riego es por secano (lluvia).

Otro problema que se afronta es el de contaminación producto de los relaves mineros y por la propia contaminación ambiental de los pobladores. Esto implica tanto lo referente al agua, afectado principalmente por los proyectos mineros Calatos y otras denuncias enfocadas en la parte alta de la región producto de relaves mineros. Sin embargo, esto no está limitado a la minería sino también está relacionado a la contaminación propia de los habitantes. Si bien las empresas privadas como Southern Perú tienen proyectos para solucionar el tema del tratamiento de aguas residuales (PTAR), este está teniendo inconvenientes en la parte final que es donde depositar y conducir estas aguas; se están teniendo problemas con los agricultores lo que ha llevado a no concluir este proyecto.

Otra de las necesidades es conseguir la igualdad entre las regiones, ya que se puede apreciar que aún existen regiones en donde no se aprecia un desarrollo a pesar de una década favorable (boom minero) donde el canon era muy superior a lo que actualmente se recibe. Si bien en esa década se realizaron una serie de proyectos nunca se elaboró una línea base que permita a las autoridades medir el resultado de todas las obras ejecutadas; es decir, no se realiza un seguimiento post inversión para medir los resultados y poder replicarlos en otras zonas que requieren el desarrollo.

¿Cuáles son las actividades que contribuyen a la PEA de la región, además de la minería?

Producto de la minería se aprecia que existe una mejora en el tema de los servicios que es donde se concentra la fuerza laboral de la región; por ejemplo antes del boom minero solo existían dos entidades bancarias, a la fecha existen casi ocho entidades; de igual manera se ha incrementado la oferta hotelera, servicios de taxi y gastronómica lo que ha permitido que se generen nuevas oportunidades laborales; adicionalmente se puede apreciar que existe la presencia de algunas empresas *retail* como Plaza Vea o malls que también han contribuido con la oferta laboral; sin embargo, todo esto se da en las ciudades principales, más no en la periferia.

En la parte andina, que no obstante todo lo sucedido no se aprecia las mejoras; si bien hay equipamiento no se aprecia mayores cambios incluso después del boom minero, más aún que el canon minero se ha reducido considerablemente en comparación a años anteriores. Esto principalmente se ha dado debido a que se han concentrado los esfuerzos en donde hay concentración poblacional más no en los alrededores que es donde se concentran las deficiencias tanto laborales como de analfabetismos y otras sociales.

¿Cómo se da la distribución del presupuesto regional (sectores / provincias)?

Como entidad pública se basa bajo la ley general de sistema de presupuesto público que se basan en un proceso de formulación y programación que se hace con un año de anticipación, ya se está por culminar lo referente al 2019, por lo que esto debería pasar al MEF para que ellos lo eleven a la comisión de presupuesto del Congreso de la República para que a mediados de Noviembre – Diciembre se proceda a su aprobación y se ejecute la primera semana de enero.

Los gobiernos regionales están conformados por las unidades ejecutoras que son las gerencias de las unidades sectoriales de la región, en función al requerimiento que tienen

cada una de estas gerencias se realiza la distribución del presupuesto; a veces se piensa erróneamente que la sede distribuye el presupuesto, pero en realidad solamente recopila o consolida la información de las necesidades de las unidades sectoriales.

¿Cuánto es el presupuesto para el 2018 y próximos años, en que será distribuido?

Se tiene el dato del 2018, 2019 y 2020 que es una programación que se ha hecho en función al presupuesto multianual de inversión pública el cual obedece al marco macroeconómico multianual que es el instrumento mayor que se tiene en función a ello se hace el presupuesto como entidad pública. Lo que se tiene es el PIA (Presupuesto Institucional de Apertura) no el PIM (Presupuesto Institucional Modificado), esta información recopila todo el pliego presupuestal es decir incluye las sub direcciones y asciende a 329 MM de soles, para el 2019 se plantea 350 MM de soles y para el 2020 se tiene presupuestado 354 MM de soles. La ejecución de este presupuesto se desagrega en tres grandes rubros que son los gastos corrientes, que es básicamente pago de planilla del personal de planta o nombrado, esto no solo involucra al personal administrativo sino también de la parte educativa y también a profesionales de la salud, además de bienes y servicios, entre otros. La otra fuente es gastos de inversión o de capital que está referido a la formulación y ejecución de proyectos. Finalmente hay un rubro que es el de servicio de la deuda, que corresponde a pagos de la deuda que devienen por temas de obras por impuestos que es donde las autoridades regionales deciden no pagar impuestos en su gestión, sino que se piden que se cancelen en otros periodos.

Apéndice E: Entrevista a Javier Jesús Tala Estaca – Gerente Regional de Comercio

Exterior de Moquegua

Fecha: Viernes 15 de junio del 2018 – 11:00am en Moquegua, Mariscal Nieto.

¿Cuáles son los planes que actualmente se tiene en la región de cara al futuro?

No se contaba con un planeamiento para el desarrollo de la región en lo referente a comercio exterior y turismo, sin embargo, a la fecha existe el Plan Regional de Exportaciones el cual ha sido trabajado en conjunto con el MINCETUR y todos los actores tales como productores, empresarios, etcétera. creando sinergias. Sin embargo, para que entre en funcionamiento ha habido muchas trabas y burocracia que es a nivel nacional, pero ya se han cumplido todos los formalismos que han sido solicitados entre ellos la aprobación por el Consejo Regional en sesión del Consejo y saldrá publicado en el diario oficial El Peruano.

El Plan Regional de Exportaciones está desarrollado hasta el 2025, con priorización de productos y lo que Moquegua va a exportar, cabe indicar que somos la cuarta región que cuenta con un plan a nivel nacional de este tipo. En lo que corresponde a turismo el Gobierno Regional cuenta con el PERTUR (Plan Regional de Turismo) de cara al 2025 el cual se está trabajando actualizaciones ya que su diseño corresponde al 2013. Dentro de la gerencia se cuenta con la Subgerencia de Artesanías en la cual se está poniendo esfuerzos para desarrollar el Plan Regional de Artesanía el cual no existe y se está en coordinaciones con el Mincetur dado a que actualmente no se cuenta con artesanos y con lo cual se crearían fuentes de empleo como artesanía en cobre por ejemplo.

¿Cuáles son las potencialidades de la región en lo que respecta a turismo y cuáles son las acciones que están realizando para incluir a Moquegua en el corredor turístico Macro Sur?

A dos horas de la región ingresan a Tacna más de un millón de turistas chilenos, los cuales a Moquegua llegan de visita aproximadamente 6 mil. En ese sentido, se han tenido

reuniones entre las tres gerencias (Moquegua Tacna y Arequipa) para unir esfuerzos en conjunto y ofrecer una oferta turística atractiva para el turista que proviene de Chile, en ese sentido el Gobierno Regional se encuentra enfocado en promover las playas de Ilo y alternativamente se está fortaleciendo las zonas rurales para el turismo creando accesibilidad para su sostenibilidad, de igual manera a 5 horas de Moquegua se encuentra Chojata donde el mayor atractivo turístico es un cañón comparable con el cañón del Colca sin embargo necesita crear una sinergia de desarrollo no solo local sino también es requerido el apoyo del alcalde municipal. De igual manera a 40 minutos de la ciudad se encuentra el Cerro Baúl que con el esfuerzo de la región y el Gobierno Central se espera que en dos años sea sostenible con sus propias vías de acceso, museos, restaurants, entre otros para la generación de sus fuentes de ingreso. Asimismo, se cuenta con un proyecto en Ticsani que se encuentra entrampado en Lima para el mejoramiento del recorrido turístico en la zona, sin embargo, también hay que reconocer que a pesar de contar con atractivos turísticos y la accesibilidad a ellos no se cuenta con la suficiente infraestructura hotelera para atender en estos poblados rurales ni a 50 turistas con lo cual nos tenemos que apoyar en la inversión privada ya que no se cuenta con la capacidad instalada.

¿Cuál considera usted que es el producto agrícola exportable con mayor potencialidad?

Actualmente la palta, sin embargo, visualmente en los registros nacionales de exportaciones Moquegua prácticamente no figura como exportador y esto se debe a la falta de empresas propias exportadoras de palta, en primer lugar, solo se ha tenido registros de palta moqueguana exportada a Chile mediante una empresa chilena la cual funcionó de acopio (1800 toneladas aproximadamente). Sin embargo, Moquegua produjo 18 mil toneladas el año pasado la cual fue comprada por empresas de otras ciudades tales como Lima e Ica y exportada como si la producción fuera de allá. A la fecha se ha unido un grupo de

productores formando su propia asociación llamada Latin Power S.A.C. que acaban de hacer su propia exportación pequeña a Chile.

¿Si bien la palta es reconocida por ser un cultivo rentable, porque aún se sigue ampliando hectáreas para alfalfa?

Definitivamente es un por un tema de concepto, cultura y compromiso del agricultor. Moquegua está formado por pequeños agricultores que finalmente deciden que plantar y es muy difícil organizarlos, un ejemplo es lo que sucedió en Torata (recibe alto canon minero debido a que se encuentra al costado de la mina de Cuajone), en donde el municipio invirtió en capacitación, planta de procesamiento y demás para las plantaciones de orégano sin embargo cuando el precio de este bajó los agricultores plantaron otros productos perdiéndose la continuidad del trabajo realizado, a la fecha se encuentran las instalaciones y maquinarias abandonadas debido a que la plantación de orégano no se ha vuelto a priorizar.

¿Cuentan ustedes con mercados definidos para las exportaciones de los productos de la región?

Se está trabajando en ello, se tiene la data proporcionada por el MINCETUR tal como los acuerdos firmados con Brasil, sin embargo, no se tienen los acuerdos con Bolivia que se encuentra a cuatro horas o de Chile que también se encuentra cerca. También no se cuenta con la información de que es lo que hacen con los productos que se venden, por ejemplo, no se conoce si de las más de seis mil toneladas al año que compra Chile en palta se va al consumo o a la manufactura ya que vemos que ingresan productos en base a palta a Perú provenientes de Chile. El Gobierno Regional se encuentra en el estudio de industrialización de los productos en conjunto con el Cite, por ejemplo, en Japón los snacks son de palta tanto en chips como deshidratado en conjunto con semillas y demás. La palta zutano es una variedad obligatoria de sembrío ya que permite la de la palta hass, sin embargo, esta no es muy comercial y cuando existe sobreproducción la entierran y es aquí donde estamos

apuntando en la industrialización en galletas, snacks, etcétera. De igual manera, no se cuenta con los estudios de preferencias de consumo de otros países para posicionar los productos de la región, por ejemplo, por experiencia propia el mercado japonés no consume cosas dulces y su consumo de gaseosa es bajo, en ese sentido el macerado de damasco moqueguano no sería una opción de exportación para ese mercado. Nos encontramos hablando con el gobierno central y el MINCETUR para que nos proporcione las preferencias y datos de consumo específico.

¿Cuáles serían los problemas limitantes que tienen estos productos para exportarse?

En el caso de mercado financiamiento para conocer los gustos que tienen potenciales clientes. En el caso de turismo de igual manera financiamiento y trabajar mayor nivel de sensibilidad con las autoridades distritales y provinciales ya que como gerencia regional no podemos generar valor a los lugares turísticos, nuestra función es meramente de asesoramiento y gestión.