

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Región Ancash

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Yessenia Maribel Avila Castro

Rolando Heli Moreno Reyes

Arturo Eduardo Ysamu Nakandakari Ykey

Karina Consuelo Rojas Oré

Asesor: Gloria María Zambrano Aranda

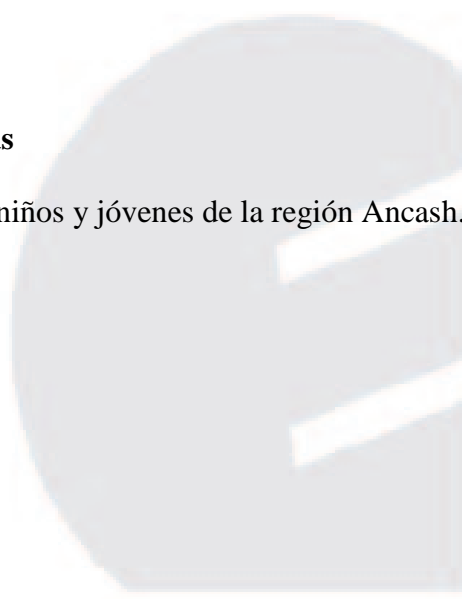
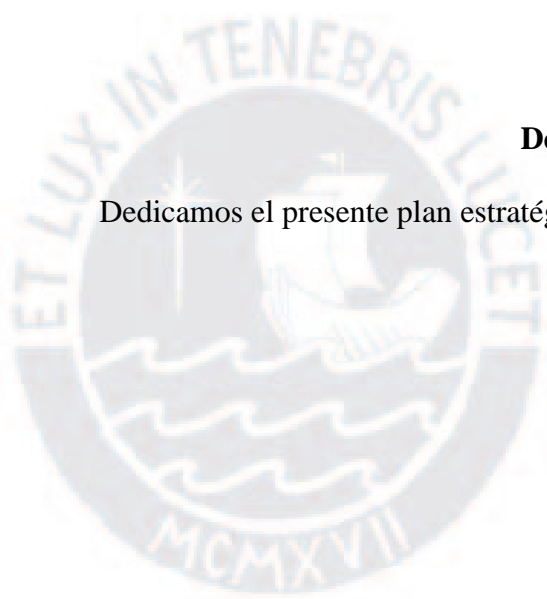
Surco, setiembre 2018

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros familiares, profesores y a aquellas personas e instituciones por su invaluable apoyo sin el cual no hubiera sido posible concluir con éxito el presente trabajo. De igual manera, queremos agradecer a nuestra asesora Gloria Zambrano por su constante apoyo y dedicación durante el desarrollo del presente trabajo de tesis.

Dedicatorias

Dedicamos el presente plan estratégico a los niños y jóvenes de la región Ancash.



Resumen Ejecutivo

Los ancashinos han heredado en su territorio valiosos recursos naturales y culturales como el Parque Nacional Huascarán y el templo Chavín de Huántar, ambos reconocidos como patrimonios de la humanidad por la UNESCO. Hoy en sus andes la región Ancash posee uno de los yacimientos de cobre más importantes del planeta, además de oro, plata, zinc, plomo y molibdeno; recursos por los cuales Ancash es la primera región beneficiada con el canon minero. Hace unas décadas la riqueza del mar ancashino hizo de Chimbote el primer puerto pesquero del mundo. El río Santa el más caudaloso de la costa del país e invita a expandir la frontera agrícola de la región que además cuenta con importantes industrias hidroeléctrica, siderúrgica y metalmecánica entre otras fortalezas.

A pesar de la enorme riqueza que ofrece el territorio a los ancashinos, la pobreza continúa siendo uno de los principales problemas sin resolver, por cuanto, casi la mitad de la población rural no cuenta con recursos para adquirir una canasta básica que le provea de alimentos, vivienda, vestido, educación y salud adecuados. Cuatro de cada diez niños sufren de desnutrición infantil, más de la mitad de las escuelas de la región no cuentan con los servicios de luz, agua y alcantarillado y los escolares aún sufren con una educación de baja calidad. Adicionalmente, solo tres de cada diez trabajadores cuenta con un empleo formal. Los empresarios luchan contra las trabas burocráticas, los altos costos de la fiscalización, la competencia desleal del sector informal y la enorme corrupción, por la cual tres exgobernadores regionales están en prisión: César Álvarez, Waldo Ríos y Enrique Vargas.

El presente planeamiento presenta estrategias para ser consideradas en un horizonte de 10 años con la finalidad de aportar al crecimiento socio económico y sostenido de Ancash, mediante inversiones productivas y el fortalecimiento de las instituciones, para el beneficio de sus ciudadanos. Aunamos esfuerzos con los ancashinos que día a día luchan por el progreso de su región y la prosperidad de sus familias.

Abstract

The “ancashinos” have inherited valuable natural and cultural resources in their territory, such as the Huascarán National Park and the Chavín de Huántar temple, both recognized as patrimonies of humanity by UNESCO. Today in its Andes the Ancash region has one of the most important copper deposits on the planet, in addition to gold, silver, zinc, lead and molybdenum; resources for which Ancash is the first region to benefit from the mining canon. A few decades ago, the wealth of the Ancash sea made Chimbote the first fishing port in the world. The Santa river is the most abundant of the coast of the country and invites to expand the agricultural frontier of the region that also has important hydroelectric, steel and metalworking industries among other strengths.

Despite the enormous wealth that the territory offers to the Ancash, poverty continues to be one of the main unsolved problems, since almost half of the rural population does not have the resources to buy a basic basket that provides food, adequate housing, clothing, education and health. Four out of ten children suffer from child malnutrition, more than half of the schools in the region do not have electricity, water and sewerage services and school children still suffer from poor quality education. Additionally, only three out of ten workers have a formal job. Entrepreneurs fight against bureaucratic obstacles, the high costs of oversight, unfair competition from the informal sector and the enormous corruption, for which three regional ex-governors are in prison: César Alvarez, Waldo Ríos and Enrique Vargas.

The present planning presents strategies to be considered in a horizon of 10 years with the purpose of contributing to the socio-economic and sustained growth of Ancash, through productive investments and the strengthening of institutions, for the benefit of its citizens. We join efforts with the “ancashinos” who fight day by day for the progress of their region and the prosperity of their families.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General de Ancash	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	29
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	32
2.1. Antecedentes	32
2.2. Visión	33
2.3. Misión	33
2.4. Valores	33
2.5. Código de Ética	34
2.6. Conclusiones	34
Capítulo III: Evaluación Externa.....	35
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	35
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	35
3.1.2. Potencial nacional.....	38
3.1.3. Principios cardinales.....	54
3.1.4. Influencia del análisis en Ancash	56
3.2. Análisis Competitivo del País	57
3.2.1. Condiciones de los factores	58
3.2.2. Condiciones de la demanda	63
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	74
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	77
3.2.5. Influencia del análisis en Ancash	79

3.3. Análisis del Entorno PESTE	79
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	79
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	87
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	90
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	95
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	98
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	103
3.5. Áncash y sus Competidores	104
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	105
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	107
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	110
3.5.4. Amenaza de los entrantes	111
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	112
3.6. Ancash y sus Referentes.....	116
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	117
3.8. Conclusiones	120
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	122
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	122
4.1.1. Administración y gerencia (A)	122
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	126
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	133
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	141
4.1.5. Recursos humanos (H)	143
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	146
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	148

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	150
4.3. Conclusiones	152
Capítulo V: Intereses de Ancash y Objetivos de Largo Plazo	154
5.1. Intereses de Ancash.....	154
5.2. Potencial de Ancash	155
5.3. Principios Cardinales de Ancash.....	170
5.4. Matriz de Intereses de Ancash (MIO)	174
5.5. Objetivos de Largo Plazo	174
5.6. Conclusiones	177
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	178
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	178
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	184
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	186
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	189
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	191
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	195
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	200
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	204
6.9. Matriz de Ética (ME)	205
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	206
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	208
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	209
6.13. Conclusiones	210
Capítulo VII: Implementación Estratégica	214
7.1. Objetivos de Corto Plazo	214

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	223
7.3. Políticas de cada Estrategia	223
7.4. Estructura Organizacional de Ancash	227
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	228
7.6. Recursos Humanos y Motivación	229
7.7. Gestión del Cambio	230
7.8. Conclusiones	232
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	234
8.1. Perspectivas de Control	234
8.1.1. Aprendizaje interno	234
8.1.2. Procesos	234
8.1.3. Clientes	239
8.1.4. Financiera	242
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	244
8.3. Conclusiones	245
Capítulo IX: Competitividad de Ancash	246
9.1. Análisis Competitivo de Ancash	246
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Ancash	248
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ancash	254
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	257
9.5. Conclusiones	260
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	262
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	262
10.2. Conclusiones	263
10.3. Recomendaciones Finales	264

10.4. Futuro de Ancash	267
Referencias.....	269
Apéndice A: Entrevista con el Gerente Regional de Planeamiento y Presupuesto	
Territorial	296
Apéndice B: Entrevista con el Gerente Regional de Desarrollo Social.....	301
Apéndice C: Entrevista con el Coordinador Regional de Desarrollo Económico	307
Apéndice D: Entrevista con la Directora Regional de Comercio Exterior y Turismo	309
Apéndice E: Entrevista con el Gerente de Regional de Administración	312
Apéndice F: Entrevista con el Gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo	
de Ancash.....	314
Apéndice G: Entrevista con el personal de la empresa Acuapesca SAC	316
Apéndice H: Entrevista con el Administrador del Hotel Andino de Huaraz.....	320
Apéndice I: Entrevista con el Gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo	
de Ancash.....	322
Apéndice J: Entrevista con la Operadora de Turismo de la Agencia Chavín Tours de	
Huaraz.....	323

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Posiciones del Perú a Nivel Mundial en los Principales Metales al 2017</i>	6
Tabla 2. <i>Producción Nacional Minera Metálica, 2016 - 2017 (Unidades de contenido Fino)</i>	7
Tabla 3. <i>Exportaciones de Productos Tradicionales y No Tradicionales (Valores FOB en Millones de US\$)</i>	8
Tabla 4. <i>Producción Minera Metálica de Oro (Grs.f), 2017-2016</i>	9
Tabla 5. <i>Empleo Sector Minero del Perú Periodo 2008 - 2018</i>	13
Tabla 6. <i>Empleo Sector Minero por Regiones del Perú a Enero 2018</i>	14
Tabla 7. <i>Producto Bruto Interno por Sectores Productivos, 2008- 2017 (Millones de Soles)</i>	15
Tabla 8. <i>Producto Bruto Interno por Actividades</i>	16
Tabla 9. <i>Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico, Periodos 2015 - 2017</i>	16
Tabla 10. <i>Producción del Sector Agropecuario de Ancash (Miles de Toneladas)</i>	17
Tabla 11. <i>Matriz del Interés Nacional del Perú</i>	36
Tabla 12. <i>Variación del PBI en América Latina, 2014-2018 (En Porcentaje)</i>	44
Tabla 13. <i>Exportación por Sectores Económicos 2015 al 2017 (Valor FOB en Millones de US\$)</i>	46
Tabla 14. <i>Comercio Exterior por Países (Millones de US\$)</i>	48
Tabla 15. <i>Comercio Exterior por Continentes (Millones de US\$)</i>	49
Tabla 16. <i>Principales Destinos de Exportación de Productos de Consumo Humano Directo</i>	65
Tabla 17. <i>Ranking de Principales Partidas de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú (Valor FOB US\$)</i>	68
Tabla 18. <i>Evolución de los Principales Mercados de Arándanos en Perú (Valor FOB US\$)</i>	70

Tabla 19. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	104
Tabla 20. <i>Evolución de las Principales Empresas Exportadoras (Valor FOB US\$)</i>	115
Tabla 21. <i>Llegadas Internacionales a los Países Competidores en Turismo Receptivo (Millones)</i>	116
Tabla 22. <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	118
Tabla 23. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	120
Tabla 24. <i>Exportaciones de Bienes (Millones de US\$)</i>	126
Tabla 25. <i>Valor Bruto de la Producción Agropecuaria, Agrícola y Ganadera por Región.</i>	128
Tabla 26. <i>Arándanos por Región según Variables Productivas 2015 - 2017</i>	137
Tabla 27. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	151
Tabla 28. <i>Matriz de Interés Regional de Ancash</i>	174
Tabla 29. <i>Matriz FODA</i>	183
Tabla 30. <i>Matriz PEYEA</i>	184
Tabla 31. <i>Matriz Boston Consulting Group (BCG)</i>	188
Tabla 32. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	199
Tabla 33. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	203
Tabla 34. <i>Matriz de Rumelt</i>	204
Tabla 35. <i>Matriz de Ética</i>	205
Tabla 36. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	206
Tabla 37. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo</i>	208
Tabla 38. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	209
Tabla 39. <i>Políticas de la Región de Ancash</i>	225
Tabla 40. <i>Recursos asignados a los OLP de la región de Ancash</i>	226
Tabla 41. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	244
Tabla 42. <i>Planeamiento Estratégico Integral</i>	262

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.	ix
<i>Figura 1.</i> Mapa político de Ancash.	1
<i>Figura 2.</i> Producción minera metálica de oro 2016-2017 (GRS.f).	9
<i>Figura 3.</i> Producción minera metálica de cobre de enero a octubre 2016-2017 (GRS.f).	10
<i>Figura 4.</i> Producción minera metálica de zinc de enero a octubre 2016-2017 (GRS.f).	11
<i>Figura 5.</i> Matrícula en escuelas públicas, Ancash 2010 – 2017.	19
<i>Figura 6.</i> Matrícula en escuelas privadas, Ancash 2010 – 2017.	20
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de desaprobados, retirados, y atraso escolar en educación primaria y secundaria del Perú y la región de Ancash, 2017.	21
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de escuelas de primaria y secundaria con acceso a internet en el Perú y la región Ancash, 2007 – 2017.	22
<i>Figura 9.</i> PBI del comercio en la región de Ancash (en miles de soles).	24
<i>Figura 10.</i> Cotización internacional de harina de pescado (en US\$/TM).	25
<i>Figura 11.</i> PBI de telecomunicaciones y otros servicios de información en la región de Ancash (en miles de soles).	29
<i>Figura 12.</i> Participación de las exportaciones peruanas.	47
<i>Figura 13.</i> Catastro acuícola nacional.	61
<i>Figura 14.</i> Producción de recursos hidrobiológicos procedentes de la actividad de acuicultura en el Perú, 2006-2017.	64
<i>Figura 15.</i> Desenvolvimiento de la cosecha acuícola de conchas de abanico (miles de TM).	66
<i>Figura 16.</i> Evolución de las exportaciones de arándanos en Perú 2014 -2017.	69
<i>Figura 17.</i> Llegadas de turistas internacionales (en millones).	71
<i>Figura 18.</i> Lugar de residencia del mejor prospecto de turista vacacionista (en millones). ...	73
<i>Figura 19.</i> Participación de países exportadores de conchas de abanico - 2016.	75

<i>Figura 20.</i> Gasto en I+D como porcentaje del PBI en el 2015 (en porcentaje)	95
<i>Figura 21.</i> Gasto en I+D por área del conocimiento en el 2015 (en porcentaje)	96
<i>Figura 22.</i> Número de emergencias y daños producidos a nivel nacional.	99
<i>Figura 23.</i> Distribución de las emisiones de GEI por categoría, 2012.....	101
<i>Figura 24.</i> Principales mercados en términos de valor 2015-2016 de Ancash.	109
<i>Figura 25.</i> Participación de cosechas de conchas de abanico en el Perú, 2015-2016.	113
<i>Figura 26.</i> Precio recibido por el productor de los principales productos de la región Ancash, IV semestre 2017.	129
<i>Figura 27.</i> Producción y precio por regiones de arándanos, IV trimestre 2017.....	129
<i>Figura 28.</i> Periodo estacional de producción de arándanos a nivel mundial.	130
<i>Figura 29.</i> Índice de pobreza en la región de Ancash.	142
<i>Figura 30.</i> PBI de Ancash por actividad económica al 2016.	162
<i>Figura 31.</i> Matriz de la Posición Estratégica y La Evaluación de la Acción (PEYEA).....	186
<i>Figura 32.</i> Matriz BCG de la Región Ancash.	189
<i>Figura 33.</i> Matriz Interna Externa IE.	191
<i>Figura 34.</i> Matriz de la Gran Estrategia.	195
<i>Figura 35.</i> Estructura Organizacional de Ancash.....	227

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.

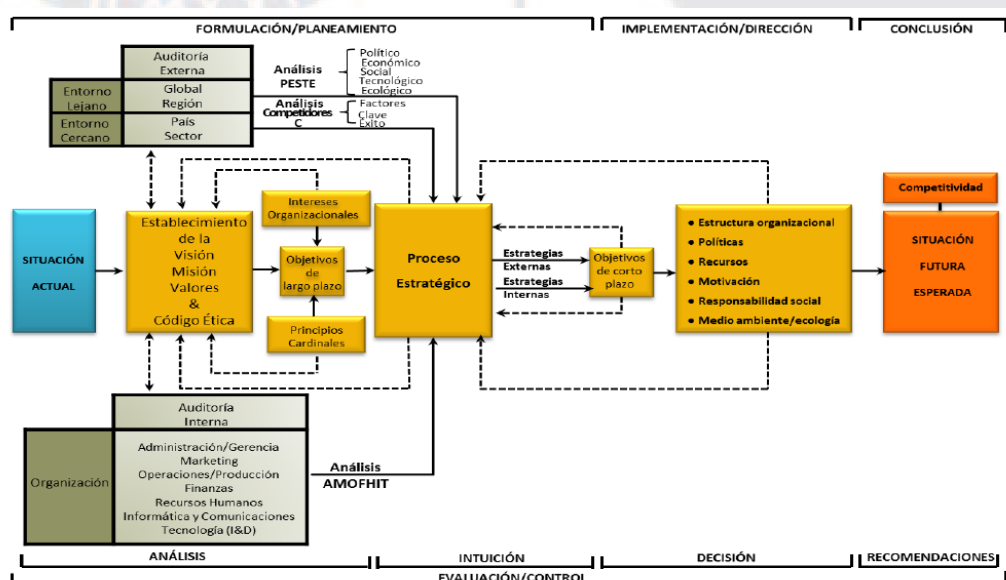


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., 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, MEFÉ, 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 Ancash

En el presente capítulo se describe la situación actual de la región Ancash y el fin por el cual se desarrolla un plan estratégico. Asimismo, se detalla el potencial que tiene la región y las problemáticas a las que debe hacer frente para mejorar su nivel de competitividad; posteriormente, se concluye y recomienda las ideas desarrolladas.

1.1. Situación General

La región de Ancash está ubicada en la zona noreste peruana y políticamente está dividida en 20 provincias y 166 distritos (Ver Figura 1), las cuales cubren unos 35,915 km² que representan el 2.8% del territorio nacional; y limita por el norte con La Libertad, por el sur con Lima, por el oeste con el océano Pacífico y por el este con Huánuco (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017a; Gobierno Regional de Ancash, 2017a).



Figura 1. Mapa político de Ancash.

Tomado de "Mapa del departamento de Ancash," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1205/mapas/mapa02.pdf).

La región Ancash, se encuentra compuesta por zonas altas de la cordillera de los andes, zonas desérticas de la costa peruana y algunas zonas de ceja de selva (“Geografía de Ancash,” 2017). Haciendo referencia al clima de Ancash, este es muy variado; en efecto, en la costa el clima es desértico con pocas lluvias que se incrementan a medida que se avanza en altitud, en los pisos medios de las vertientes andinas y en el Callejón de Huaylas el clima es templado y seco, en las punas y altas mesetas el clima es frío, y en los nevados y cumbres el clima es polar (“Clima de Ancash,” 2017).

Población. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018e, 2018f) la población censada al 2017 en la región fue 1’083,519 habitantes (49% masculino y 51% femenino), de los cuales cerca del 61% está compuesto por población urbana y 39% por población rural. Entre el 2007 y el 2017 se obtuvo una tasa de crecimiento promedio anual del 1.89%, pasó de 1’063,459 a 1’083,519 habitantes. La densidad poblacional de la región es aproximadamente de 30 personas por Km². En cuanto a la distribución por edad, el 27% de la población se encuentra entre las edades de 0 a 14 años, el 63% entre los 15 a 64 años, y el 10% de 65 años a más. Cabe precisar que la razón de dependencia demográfica entre el 2007 y 2017 disminuyó, pasando de 64% a 59%. Respecto a la estructura socioeconómica, el 7.7% de la población se encuentra en los sectores A y B, el 21.1% de la población se ubica en el sector C, el 24.7% se halla en el sector D y el 46.5% de los habitantes se encuentra en el sector E (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2017a).

PBI. Entre el año 2007 y el año 2017 el valor del PBI de la región de Ancash tuvo una variación del 24% y reflejó un incremento promedio anual del 2.4%, pasó de 15,673 a 19,379 mil soles. Sin embargo, en el año 2007 el PBI de Ancash representó el 4.9% del PBI nacional, mientras que en el año 2017 éste indicador fue de 3.8%, lo que evidencia que la región debe generar mayores condiciones de desarrollo económico. Asimismo, cabe señalar que, entre el periodo 2007 y 2017 el PBI per cápita anual tuvo una variación anual del

21.36%, pasando de 14,737.54 soles a 17,884.86 (Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios, 2017; INEI, 2017c; MINCETUR, 2017n.). En efecto, el PBI per cápita de Ancash en el año 2017 mejoró dado que tuvo un crecimiento significativo del 5.2% en su PBI respecto al 2016, más del doble del promedio nacional que fue de 2.5%; esto se debió principalmente a la fuerte expansión del sector minero en el segundo semestre de ese año (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2018a). En efecto, la minería ha sido por años uno de los sectores económicos con mayor impacto en la región; de acuerdo con las últimas estadísticas publicadas por el INEI (2017c) el impacto de este sector económico en el PBI de la región fue de 47.5%, seguida por la manufactura con un 8.6%, el comercio con un 6%, la administración y defensa pública con un 4.6%, la construcción con un 4.5%, la agricultura y ganadería con un 3.5%, el transporte y comunicaciones con un 3.5%, alojamiento con el 2.6%, telecomunicaciones y otros servicios de información con el 2.6%, electricidad, gas y agua con un 2.3%, pesca y acuicultura con un 1.4% y otros servicios menores que suman el 12.9%.

Empleo. El Informe Anual del Empleo en el Perú (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2017) declaró que el crecimiento económico tiene una relación directa y positiva con la generación de empleo, por lo tanto, la promoción de la inversión es un factor importante para el crecimiento del empleo a nivel nacional. Según, el INEI (2018i) la población en edad de trabajar en la región Ancash representó el 88% de la poblacional estimada al 2017, equivalente a 951,200 personas. Sin embargo, la población económicamente activa (PEA) fue del 76.9%; es decir 731,200 personas en su mayoría entre las edades de 14 a 59 años dispuestas a producir bienes o servicios económicos; de los cuales 709.995 formaron parte de la población económicamente activa ocupada y una tasa de desempleo del 2.9%, equivalente a 21,205 personas desempleadas.

En cuanto a los niveles de empleo, el empleo adecuado representó el 42.9% de la población económicamente activa ocupada, reflejando una disminución del 1.8% comparado al año 2016; se evidencia la importancia de generar mejores oportunidades laborales en la región. Asimismo, la tasa de subempleo representó el 54.3% manteniendo el mismo indicador que el año 2016, esto refleja la situación de pobreza que vive la región, dado que trabajan una cantidad reducida de horas y obtienen ingresos por debajo de la línea que les resulta insostenible alcanzar condiciones normales de trabajo (INEI, 2018i).

En general a nivel nacional la calidad del empleo es calificada como mala por los estándares internacionales. En la región Ancash solo el 36% de los empleos son calificados como buenos; por lo tanto, el 64% de los empleos son calificados como de mala calidad por su bajo nivel remunerativo, inestabilidad laboral, por no contar con los beneficios sociales y tener una excesiva jornada laboral, entre otros tipos de incumplimientos de los derechos laborales vigentes en el marco de las normas legales (MINTRA, 2017).

Dentro de las principales ramas de actividad que generaron empleo al 2017 se encontraron el sector agricultura y pesca, el cual generó el 37.7% de la PEA ocupada; el sector comercio con el 15.5%; el sector manufactura, transporte y comunicaciones que generaron el 7.7% de empleo cada uno; y el sector hoteles y restaurantes que generaron el 7.2%. Pese a que el sector minero es el principal soporte de la región y que representa más alta productividad sólo generó el 0.5% de empleo, siendo la agricultura y la pesca los sectores que más empleos generaron a la región Ancash en este periodo (INEI, 2018i).

Nivel de pobreza. De acuerdo con las cifras del informe técnico sobre la evolución de la pobreza monetaria en el Perú, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018g) precisó que al año 2017, el nivel de incidencia de la pobreza en la región Ancash alcanzó una tasa del 22.4%, reflejando un incremento del 0.7% respecto al 2016; asimismo, tasa de pobreza extrema de en términos porcentuales se mantuvo en 4.1%, ambas cifras

mayores al promedio nacional. Esto responde a la dinámica con la que se mueve la economía de la región Ancash (IPE, 2018b). Cabe resaltar que el 39% de los habitantes residen en zonas rurales en las cuales se concentran los peores índices de pobreza de la región, determinantes en la calidad de salud y educación de la población.

En cuanto a la salud, la región registra una alta tasa de anemia en los niños de entre seis y 35 meses de edad, con un valor equivalente al 43%, de los cuales el 53% corresponden a niños de la zona rural y el 40% a niños de zona urbana (IPE, 2018b). De igual manera, en cuanto a la prevalencia de la desnutrición crónica en menores de cinco años, esta se mantuvo cercana al 13%, cifra que disminuyó levemente respecto al 2016, siendo 25% correspondiente a niños del sector rural y 8% a niños del sector urbano (IPE, 2018b). En consecuencia, las autoridades regionales deben mejorar las condiciones de salud para elevar el bienestar económico y social de la población en el futuro (Gobierno Regional de Ancash, 2017a).

Cabe resaltar que, en el Perú, la pobreza monetaria en las zonas rurales ha afectado al 44.4% de la población, siendo esta tres veces mayor que en las zonas urbanas, cuyo valor fue 15.1% (INEI, 2018g). Con respecto a la región de Ancash, aun el 39% de los habitantes residen en zonas rurales en las cuales se concentran los peores índices de pobreza de la región, lo cual es determinante en la calidad de salud y educación de la población. En cuanto a la salud, la región registra una alta tasa de anemia en los niños de entre seis y 35 meses de edad, con un valor equivalente al 43%, de los cuales el 53% corresponden a niños de la zona rural y el 47% a niños de zona urbana (IPE, 2018b). De igual manera, en cuanto a la prevalencia de la desnutrición crónica en menores de cinco años, esta se mantuvo cercana al 13%, cifra que disminuyó levemente respecto al 2016, siendo 25% correspondiente a niños del sector rural y 8% a niños del sector urbano (IPE, 2018b). En consecuencia, las autoridades regionales deben mejorar las condiciones de salud para elevar el bienestar económico y social de la población en el futuro (Gobierno Regional de Ancash, 2017a).

Minería. El Perú es considerado un país minero a nivel mundial; desde el punto de vista macroeconómico la actividad minera metálica representó el 9.7% del PBI nacional al 2017 (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2017a). De igual manera, el MINEM (2017a) resaltó que el Perú obtuvo el segundo lugar en producción mundial de cobre con una producción de 2.45 millones de toneladas métricas finas, y la sexta posición en la producción de oro con un aproximado de 151 millones de toneladas métricas al 2017. En la Tabla 1 se observa las posiciones logradas por el Perú a nivel mundial en la producción de los principales metales.

Tabla 1

Posiciones del Perú a Nivel Mundial en los Principales Metales al 2017

Metal	Ubicación	% Variación 2017/2016
Cobre	2°	12.1
Plomo	4°	6.5
Zinc	2°	11.2
Plata	2°	16.2
Oro	6°	4.9
Hierro	17°	0.5
Estaño	6°	6.7

Nota. Adaptado de “Estadísticas,” por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2017a ([http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/publicaciones/anuarios/2017/anuario%20minero%202017\(1\).pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/publicaciones/anuarios/2017/anuario%20minero%202017(1).pdf)).

Considerando la variación entre los años 2016 y 2017 se observa que los resultados fueron favorables para el país y para las regiones; en efecto, tal como publicó el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) en su anuario del año 2017, se ha evidenciado un crecimiento de la producción minera, principalmente de cuatro metales: (a) la producción de cobre se incrementó en 3.9% como resultado del óptimo desempeño de Minera Las Bambas S.A., (b) el zinc tuvo un aumento del 10.17% debido al incremento de los niveles de producción de la compañía minera Antamina S.A., (c) el hierro tuvo una variación del 14.92% debido al inicio de operaciones del proyecto de la mina Marcona de Shougan Hierro Perú; y (d), el molibdeno

umentó en 9.26% gracias a los mayores volúmenes de Minera Las Bambas S.A. Hudbay Perú S.A. (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Producción Nacional Minera Metálica, 2016 - 2017 (Unidades de contenido Fino)

Metales		Unidad	Ene-Dic 2016	Ene-Dic 2017	Var 2017/2016
Cobre	Copper	Millones (TMF)	2.35	2.45	3.90%
Estaño	Tin	(TMF)	18,789	17,790	-5.32%
Hierro	Iron	Millones (TMF)	7.66	8.81	14.92%
Molibdeno	Molybdenum	(TMF)	25,757	28,141	9.26%
Oro	Gold	(TMF)	153	151	-1.24%
Plata	Silver	(TMF)	4,375	4,304	-1.64%
Plomo	Lead	(TMF)	314,422	306,794	-2.43%
Zinc	Zinc	Millones (TMF)	1.34	1.47	10.17%

Nota. Adaptado de "Estadísticas," por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2017a ([http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/publicaciones/anuarios/2017/anuario%20minero%202017\(1\).pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/publicaciones/anuarios/2017/anuario%20minero%202017(1).pdf)).

Cabe resaltar que al 2017 las exportaciones mineras representaron el 60.46% del valor total de exportaciones nacionales, principalmente por el incremento en las exportaciones de metales como cobre, estaño, hierro, plata, plomo, zinc y molibdeno principalmente (BCRP, 2017e). En la Tabla 3 se puede observar el crecimiento de las exportaciones de los productos mineros metálicos en el 2017 en comparación con el 2016 (BCRP, 2017e).

Por otro lado, con respecto a la producción de oro, el MINEM (2017a) señaló que la región de Ancash ocupó en el 2017 la posición ocho. En efecto, del total nacional de la producción minera de gramos finos de oro, la región Ancash aportó solamente el 2.53%, valor muy por debajo de lo producido por la región La Libertad, la cual aportó 28.59%, siendo Minera Barrick Misquichilca S.A su principal minera de oro (Ver Tabla 4).

Tabla 3

Exportaciones de Productos Tradicionales y No Tradicionales (Valores FOB en Millones de US\$)

	2016					2017					2017 vs 2016	
	I	II	III	IV	Año	I	II	III	IV	Año	Var. %	Part% Prod.
Productos tradicionales	5,258	5,932	7,135	7,812	26,137	7,466	7,790	8,739	9,129	33,124	26.73	73.74
Pesqueros	369	270	449	181	1,269	617	544	555	72	1,788	40.89	3.98
Agrícolas	91	71	329	386	878	102	82	278	358	820	-6.70	1.82
Mineros 2/	4,441	5,130	5,804	6,402	21,777	5,954	6,448	7,108	7,648	27,159	24.71	60.46
Cobre	1,926	2,351	2,621	3,273	10,171	3,047	3,200	3,522	4,004	13,773	35.41	30.66
Estaño	71	81	86	105	344	90	96	97	87	370	7.61	0.82
Hierro	70	99	79	96	344	97	128	110	92	427	24.13	0.95
Oro	1,648	1,862	2,026	1,850	7,386	1,764	1,967	2,216	2,031	7,979	8.03	17.76
Plata Refinada	26	29	35	30	120	27	29	29	33	118	-2.01	0.26
Plomo 4/	354	342	483	479	1,658	335	403	480	489	1,707	2.99	3.80
Zinc	300	304	381	481	1,465	515	540	545	777	2,376	62.15	5.29
Molibdeno	44	60	91	78	273	70	78	97	118	363	33.16	0.81
Resto De Mineros 5/	2	2	3	8	15	9	7	13	15	44	193.7	0.10
Petróleo y gas natural	357	461	552	843	2,213	793	716	798	1,051	3,358	51.75	7.48
Productos no tradicionales	2,478	2,410	2,702	3,193	10,782	2,664	2,702	2,996	3,302	11,663	8.17	25.97
Agropecuarios	1,035	946	1,144	1,576	4,702	1,084	1,108	1,308	1,614	5,114	8.77	11.39
Pesqueros	211	196	233	268	909	315	302	221	207	1,045	14.99	2.33
Textiles	293	293	304	306	1,196	295	291	352	329	1,268	6.03	2.82
Maderas y papeles, y sus manufacturas	71	73	86	92	322	85	83	87	84	340	5.44	0.76
Químicos	333	337	333	339	1,342	315	335	358	371	1,380	2.84	3.07
Minerales no metálicos	156	151	160	172	640	128	135	157	166	586	-8.47	1.30
Sidero-metalúrgicos y joyería	238	270	291	285	1,084	300	296	335	339	1,270	17.16	2.83
Metales mecánicos	105	111	114	116	445	110	117	134	150	511	14.77	1.14
Otros 3/	35	32	38	38	143	32	33	44	41	150	4.88	0.33
Otros 4/	20	23	24	33	100	34	28	32	37	130	29.91	0.29
Total de exportaciones	7,756	8,365	9,861	11,038	37,020	10,164	10,519	11,766	12,468	44,918	21.33	100.0

Nota. 1/ Preliminar. La información de este cuadro se ha actualizado en la Nota Semanal N.º 25 (5 de julio de 2018). El calendario anual de publicación de estas estadísticas se presenta en la página vii de esta Nota. 2/ Comprende hoja de coca y derivados, melazas, lanas y pieles. 3/ Incluye estimación de exportaciones de oro no registradas por Aduanas. 4/ Incluye contenido de plata. 5/ Incluye bismuto y tungsteno, principalmente. Adaptado de "Cuadros estadísticos," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017e (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>).

Tabla 4

Producción Minera Metálica de Oro (Grs.f), 2017-2016

	2016	2017	Aporte % en el 2017
La Libertad	43,893,865	42,942,594	28.42
Cajamarca	36,160,364	32,897,248	21.77
Arequipa	16,845,101	21,948,605	14.53
Madre De Dios	17,569,475	12,776,750	8.46
Ayacucho	11,289,589	11,505,630	7.61
Puno	10,323,798	10,646,146	7.05
Cusco	3,582,508	4,383,233	2.90
Ancash	2,966,640	3,823,286	2.53
Tacna	3,357,594	3,170,547	2.10
Apurímac	2,647,510	2,830,059	1.87
Pasco	1,251,403	1,810,751	1.20
Junín	729,328	763,590	0.51
Moquegua	904,965	618,737	0.41
Lima	453,355	516,738	0.34
Piura	732,015	275,456	0.18
Ica	248,185	147,635	0.10
Huancavelica	50,204	46,934	0.03
Total	153,007,915	151,105,956	100

Nota. Adaptado de "Estadísticas," por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2017a ([http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/publicaciones/anuarios/2017/anuario%20minero%202017\(1\).pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/publicaciones/anuarios/2017/anuario%20minero%202017(1).pdf)).

Asimismo, la región Ancash no se caracteriza por ser un productor de oro, tal es así que no ha presentado una variación significativa entre los años 2016 y 2017 (Ver Figura 2).

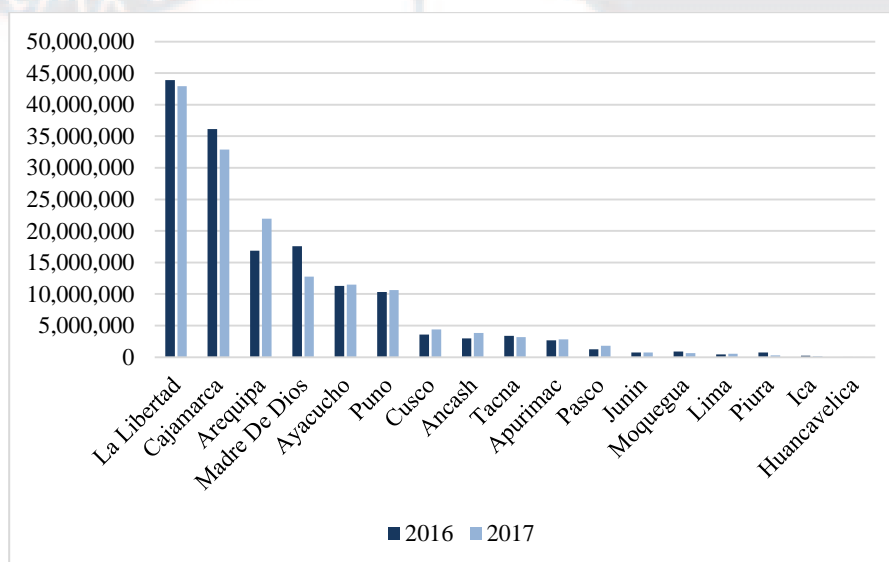


Figura 2. Producción minera metálica de oro 2016-2017 (GRS.f).

Adaptado de "Estadísticas," por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2017

([http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/publicaciones/anuarios/2017/anuario%20minero%202017\(1\).pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/publicaciones/anuarios/2017/anuario%20minero%202017(1).pdf)).

Con respecto a la producción del metal cobre se registró un aumento en la producción de este equivalente a 3.48% durante el periodo de enero a octubre del 2017 con respecto al mismo periodo en el 2016 (MINEM, 2017a). Por su parte, la región Ancash logró la producción de 372,858.423 TMF equivalente al 18.51% del total nacional, ocupando así el segundo puesto. Cabe resaltar que la mayor contribución fue dada por la empresa minera Compañía Antamina S.A., la cual aportó con 367,220.34 TMF (Ver Figura 3).

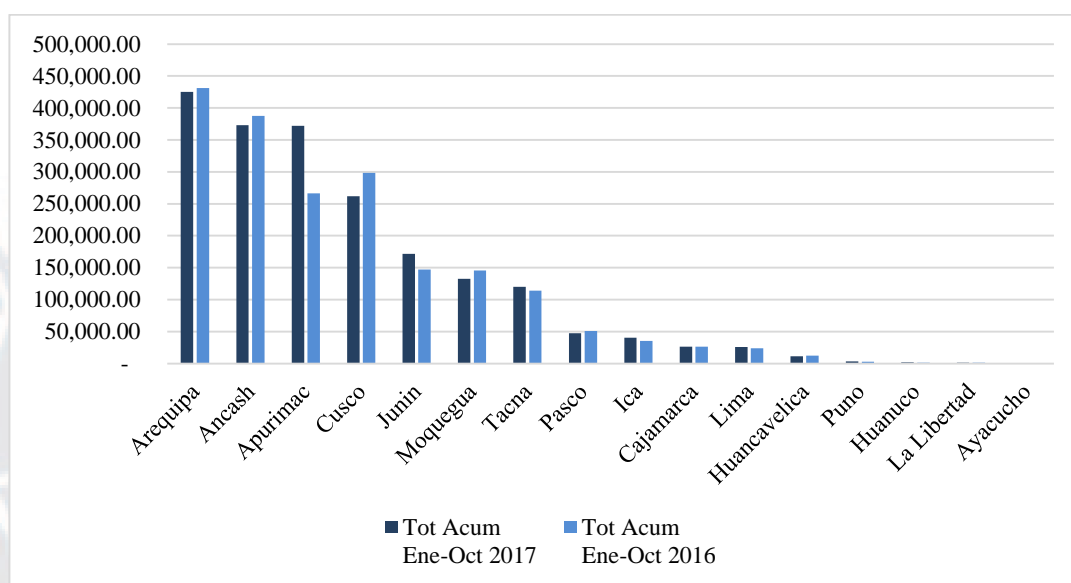


Figura 3. Producción minera metálica de cobre de enero a octubre 2016-2017 (GRS.f). Adaptado de “Estadísticas,” por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2017b (http://www.minem.gob.pe/_estadisticaSector.php?idSector=1&idCategoria=10).

En cuanto al metal zinc, la producción nacional se incrementó en 9.78% en el acumulado de enero a octubre del 2017 en comparación con el mismo periodo del 2016 (MINEM, 2017b). Por su parte, la región Ancash logró una producción de 406,410.706 TMF equivalente al 33.6% del total nacional, ocupando así el primer puesto. Cabe resaltar que la mayor contribución fue dada por la empresa minera Compañía Antamina S.A., la cual aportó con 362,254 TMF (Ver Figura 4). Al cierre del ejercicio 2017 el MINEM (2017b) confirmó el primer lugar de la región Ancash con 497,639 toneladas métricas finas y con un incremento del 61% respecto al año 2016; concluyendo que el 70% de la producción nacional de zinc corresponde a las regiones de Ancash, Junín y Pasco.

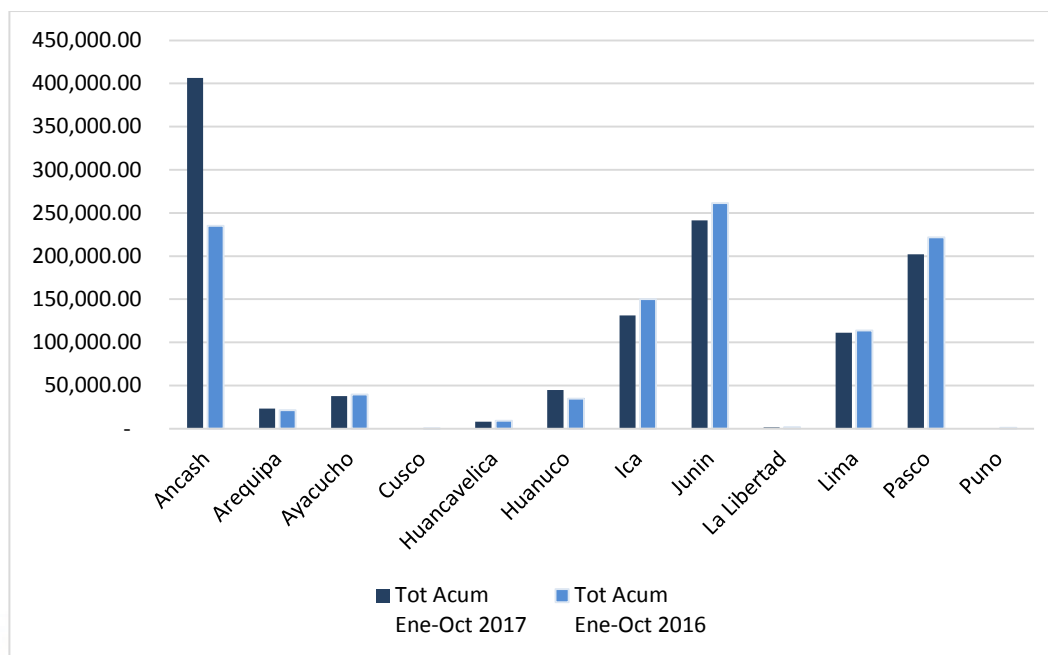


Figura 4. Producción minera metálica de zinc de enero a octubre 2016-2017 (GRS.f). Adaptado de “Estadísticas,” por Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2017b (http://www.minem.gob.pe/_estadisticaSector.php?idSector=1&idCategoria=10).

El BBVA Research en el estudio del sector minero peruano (BBVA Research, 2017) comentó que, el sector minero es importante para el desarrollo de la economía del país, al 2016 la minería contribuyó con el 59% del valor de las exportaciones, significó el 12% de la inversión privada, representó el 10% del PIB nacional, generó el 5% de los empleos y aportó a ese año el 3% de los ingresos fiscales a nivel nacional. El ciclo minero de periodo 2011 al 2014 inicio con la construcción de grandes proyectos de cobre que significaron una inversión aproximada de 21 mil millones de dólares (americanos), a este ciclo de fuerte inversión le siguió el periodo comprendido entre los años del 2015 al 2017, el cual fue una importante etapa de puesta en marcha y producción de los mega proyectos de inversión. El Perú a nivel mundial se ubicó como el segundo mejor país con mejor potencial minero, después del Congo en África, Canadá ocupó el tercer lugar, seguido de Zambia y Rusia, Chile ocupó el puesto 12 del ranking minero mundial. El Perú es considerado el primer país con reservas de plata, el tercero en cobre y el sexto en oro; con relación a las políticas de promoción de las inversiones mineras el país ocupa el puesto 7, siendo el primero Canadá, el segundo EEUU,

el tercero Australia y el cuarto Chile; respecto a la competitividad la industria minera peruana ocupó el 4to puesto, siendo 1ro Canadá, 2do EEUU y Chile 4to.

Asimismo el BBVA Research comentó que la competitividad minera peruana destaca por la abundancia de recursos y por los bajos costos de producción, sobresalientes fortalezas de la industria; por otro lado presenta relevantes debilidades, por cuanto en el país el estado debe mejorar las políticas que afectan al sector y están relacionadas con las áreas protegidas, la calidad de la infraestructura, la regulación ambiental y los acuerdos socio económicos con las comunidades; asimismo es importante, simplificar los trámites burocráticos, actualizar la normatividad y propiciar mejores condiciones para el entorno social. Efectivamente uno de los grandes desafíos para crecer que enfrenta la minería en el Perú, es la prevención y solución de los conflictos sociales anti mineros que representan la mitad de los conflictos sociales del país, siendo las principales causas de estos conflictos la contaminación ambiental con el 40%, el incumplimiento de los acuerdos por parte de las empresas con el 25% y la minería ilegal con el 14%. Generalmente los conflictos sociales relacionados con la minería se presentan en los distritos con altos niveles de pobreza (superiores al 50%), con una mayoritaria actividad agrícola de baja productividad y altos niveles de analfabetismo superiores al 15%. Esta problemática nacional (los conflictos sociales anti mineros) retrasan la inversión de 12 mil millones (dólares americanos) en el sector, equivalente al 6% del PIB peruano.

El principal producto minero peruano es el cobre (BBVA Research, 2017), las principales minas del país son: Cerro Verde en la región Arequipa con una producción anual proyectada al cierre del 2017 de 500 mil toneladas métricas (TM), seguida por Antamina en la región Ancash con una producción de 450 mil TM, luego las Bambas en la región Apurímac con 450 mil TM, Toromocho en la región Junín con 200 TM y Constancia en la región Cusco con 130 TM. El precio promedio del cobre el 2016 fue de 2.21 dólares

(americanos) por libra, el 2017 fue de 2.79 y se proyecta 2.81 dólares (americanos) por libra para el 2018, Asimismo se prevé una corrección a la baja en el mediano plazo de 2.62 el 2019 y 2.57 el 2020 con una convergencia gradual a los 2.5 dólares (americanos) por libra.

La Compañía Minera Antamina, en su portal web informó que la palabra quechua “anta” significa cobre, metal usado en el antiguo Perú desde los tiempos de la Cultura Chavín. Antamina es un complejo polimetálico que produce concentrados de cobre, zinc, plata y plomo, la mina está ubicada en la región Ancash a 200 km de la ciudad de Huaraz a una altura de 4,300 msnm y cuenta con un puerto de embarque en la provincia costera de Huarney. Antamina es uno de los diez mayores productores polimetálicos del mundo con inversión de más de 3,600 millones de dólares (americanos) en el Perú (Antamina, 2016).

Tabla 5

Empleo Sector Minero del Perú Periodo 2008 - 2018

Periodo	Compañía	Contratista	Conexas	Total
2008	49,313	24,304	64,253	137,870
2009	49,974	30,464	45,619	126,057
2010	53,983	41,700	49,032	144,715
2011	61,468	50,060	56,530	168,058
2012	68,481	59,378	76,630	204,489
2013	68,474	61,453	75,398	205,324
2014	63,161	59,806	72,027	194,993
2015	63,624	61,927	71,388	196,939
2016	63,730	52,660	61,622	178,012
2017	65,778	56,802	67,382	189,962
2018	61,977	58,041	73,286	193,304

Nota. Adaptado de “Estadísticas,” por Ministerio de Energía y Minas (<https://gobpe-production.s3.amazonaws.com/uploads/document/file/98806/BEM2018ENE.PDF>).

El Informe Estadístico Minero (Ministerio de Energía y Minas, 2018) publicó que el empleo en el sector minero lo aportan: las empresa mineras contribuyen directamente con el 32% de los puestos de trabajo, durante el mes de enero del 2018 se emplearon 61,977 a nivel nacional, e indirectamente las empresas contratistas generan el 31% de los empleos del sector, al mes de enero emplearon a 58,041 trabajadores y finalmente las empresas conexas

aportan el 38% de los empleos con 73,286 trabajadores (enero del 2018); es decir que el sector minero empleo 193,304 trabajadores a nivel nacional. La siguiente tabla presenta el total de empleos generados por la compañías mineras, contratistas y conexas en el periodo 2008 al 2018 (Ver Tabla 5).

La Tabla 6, presenta el total de los trabajadores mineros empleados por región durante el mes de enero del 2018, de acuerdo a la distribución la región Arequipa ocupa el primer lugar con el 14.98 % de los empleos, seguida por Junín con el 8.94% y en tercer lugar La Libertad con el 8.46% de los puestos de trabajo; la región Ancash ocupó el 8vo puesto empleando durante el mes de enero del 2018 a 13,522 trabajadores.

Tabla 6

Empleo Sector Minero por Regiones del Perú a Enero 2018

Región	Personas	Part%
Arequipa	28,951	14.98%
Junin	17,285	8.94%
La Libertad	16,354	8.46%
Lima	14,886	7.70%
Cajamarca	14,413	7.46%
Cusco	13,844	7.16%
Pasco	13,664	7.07%
Ancash	13,522	7.00%
Apurimac	11,084	5.73%
Ica	9,176	4.75%
Moquegua	8,750	4.53%
Tacna	8,318	4.30%
Ayacucho	6,815	3.53%
Puno	5,352	2.77%
Huancavelica	4,521	2.34%
Piura	2,397	1.24%
Huánuco	2,241	1.16%
Callao	956	0.49%
Madre De Dios	628	0.32%
San Martin	82	0.04%
Lambayeque	43	0.02%
Amazonas	13	0.01%
Tumbes	9	0.01%
Loreto	-	0.00%
Total	193,304	100%

Nota. Adaptado de "Estadísticas," por Ministerio de Energía y Minas (<https://gobpe-production.s3.amazonaws.com/uploads/document/file/98806/BEM2018ENE.PDF>).

Agropecuario. Según BCRP (2017f), en los últimos nueve años se observó un crecimiento del PBI nacional, principalmente en los sectores productivos agropecuario, minería, electricidad y agua, y servicios (Ver Tabla 7), siendo al 2017 un valor equivalente de 2.5% (INEI, 2018a).

Tabla 7

Producto Bruto Interno por Sectores Productivos, 2008- 2017 (Millones de Soles)

Sectores Productivos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Agropecuario	20,600	20,873	21,766	22,658	23,992	24,640	25,028	25,894	26,584	27,279
Pesca	2,436	2,352	1,891	2,892	1,960	2,445	1,762	2,042	1,836	1,921
Minería	49,599	50,076	50,714	51,043	52,473	55,035	54,554	59,716	69,446	71,659
Manufactura	57,354	53,502	59,255	64,330	65,265	68,508	66,047	65,079	64,176	64,013
Electricidad y agua	5,950	6,013	6,501	6,994	7,401	7,804	8,185	8,671	9,307	9,413
Construcción	19,061	20,360	23,993	24,848	28,779	31,356	31,960	30,101	29,154	29,789
Comercio	36,105	35,936	40,420	44,034	47,218	49,984	52,193	54,217	55,199	55,767
Servicios 1/	157,818	163,472	177,840	190,253	204,185	216,677	227,703	237,170	246,640	255,086
Producto Bruto Interno	348,923	352,584	382,380	407,052	431,273	456,449	467,433	482,890	502,341	514,927

Nota. Adaptado de “Producto bruto interno por sectores productivos desde 1950,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017f (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.htm>).

Con relación a los sectores económicos de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, estos representaron en total el 2.6% del PBI nacional al 2017, incrementándose en 0.1% con respecto al año 2016 (Ver Tabla 8). Cabe resaltar que el subsector agrícola fue el que tuvo mejores resultados en el cuarto trimestre con un total de 4.7% de variación del PBI con respecto al 2016, principalmente por la mayor producción de arándanos, la cual tuvo un aumento del 80%; la producción de café, la cual tuvo un incremento del 60%; el cacao, con el 24%; el maíz amarillo duro, con el 12%; el plátano con 8%; la papa, con el 6%; y el arroz cáscara, con el 6% (Ver Tabla 9).

En cuanto a la actividad de pesca y acuicultura, esta representó el 4.7% del PBI nacional al 2017, valor muy por encima en comparación con el 2016, cuyo valor fue de -9%

(Ver Tabla 8); este incremento se debió gracias a la demanda en hogares e industria y a la estabilidad de precios (INEI, 2018a).

Tabla 8

Producto Bruto Interno por Actividades

Actividad	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Economía Total PBI	4.5	4	4.4	3	4	2.3	2.6	2.9	2.2	2.5
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2.6	1.8	2.2	3.7	2.5	-0.4	0.5	7	4	2.6
Pesca y acuicultura	1.8	-56	71.5	31.1	-9	36.9	125	-44.5	-51.4	4.7
Extracción de petróleo, gas y minerales	11.7	19.7	12.8	7.1	12.6	4.2	1.9	4.1	2.6	3.2
Manufactura	-1.3	-5.5	2.4	2.3	-0.6	2.3	4.5	-1.8	-5.5	-0.3
Electricidad, gas y agua	10.7	7.5	6.8	5.9	7.7	1	1.6	1.6	0.2	1.1
Construcción	2.9	1.8	-3.5	-9.2	-2.5	-5	-2.7	6.2	9.1	2.2
Comercio	3.9	3.4	2.4	1.9	2.8	0.3	1	1.4	1.7	1.1
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4.3	3.5	3.7	3.6	3.8	2.5	3	2	4.2	2.9
Alojamiento y restaurantes	3.1	2.8	2.9	2.5	2.8	0.8	1.3	1.4	1.7	1.3
Telecomunicaciones y otros servicios de información	8.4	11.4	7.6	7.9	8.8	8.8	6.6	8.9	7.8	8
Servicios financieros, seguros y pensiones	8.6	6.6	5	1	5.4	-0.3	0.5	1.8	2.9	1.2
Servicios prestados a las empresas	3.3	2.4	2.5	1.9	2.5	0.8	0.2	1.6	1.9	1.1
Administración pública y defensa	4.4	4.4	4.3	3.9	4.3	3.4	3.6	3.9	3.7	3.7
Otros servicios	4.3	4.4	4.1	4	4.2	3.9	3.9	3.7	3.7	3.8
Total Industrias (VAB)	4.6	4.1	4.4	2.9	4	2.1	2.6	2.7	2	2.4
Otros impuestos a los productos y DM	3.3	3	3.9	4.4	3.6	4.2	2.5	5.5	4.6	4.2

Nota. Adaptado de “Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2017,” por Instituto Nacional de Estadística de Información (INEI), 2018a (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf).

Tabla 9

Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico, Periodos 2015 - 2017

Actividad	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2.6	1.8	2.2	3.7	2.5	-0.4	0.5	7	4	2.6
Agrícola	4	1.3	-0.1	4.2	2.2	-4	0.6	10.5	4.7	2.6
Pecuaria	1.8	4.4	7	3	4.1	4.3	0.6	2.7	3.2	2.7

Nota. Adaptado de “Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2017,” por Instituto Nacional de Estadística de Información (INEI), 2018a (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf).

Asimismo, la región Ancash ha presentado un leve decremento en la producción en el sector agropecuario en el año 2017 respecto al año 2016. Esto se debió a la disminución del

5.6% en el subsector agrícola durante ese mismo periodo, mientras que el sector pecuario, tuvo un incremento del 9.4% en comparación con el año anterior. En la Tabla 10 se puede apreciar que la caída de la producción del subsector agrícola se debe principalmente a la caída de la producción de la palta en 44%, el maíz amiláceo en 35%, la papa en 33% y el maracuyá en 31% (BCRP, 2017c).

Tabla 10

Producción del Sector Agropecuario de Ancash (Miles de Toneladas)

Subsectores	Estructura porcentual 2015	Diciembre				Enero - Diciembre			
		2016	2017	Var. %	Contribución %	2016	2017	Var. %	Contribución %
Agrícola	66.5			36.7	22.8			-5.6	-3.5
Orientada al mercado externo y agroindustria	31.3	105.0	96.5	62.4	24.2	1157.1	1080.4	-1.3	-0.4
Maíz amarillo duro	9.9	12.7	18.1	42.9	7.3	107.6	138.1	28.4	2.7
Caña de azúcar	7.4	90.1	70.5	-21.8	-2.4	1001.4	904.7	-9.7	-0.8
Espárrago	6.2	1.2	0.9	-20.2	-1.5	15.9	12.4	-22.1	-1.4
Palta	3.9	0.7	1.0	30.4	0.5	20.5	11.5	-43.9	-1.4
Alcachofa	1.0	0.0	5.4	0.0	0.0	6.0	8.2	38.2	0.4
Páprika	1.3	0.1	0.4	412.5	4.1	1.3	1.4	9.1	0.1
Uva	0.7	0.2	0.2	-23.0	-0.2	2.9	2.3	-20.3	-0.1
Algodón rama	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	1.8	21.4	0.1
Orientada al mercado interno	35.1	27.5	26.8	-6.0	-1.4	502.4	473.2	-9.4	-3.2
Arroz cáscara	5.1	0.0	0.0	0.0	0.0	65.2	64.4	-1.1	-0.1
Papa	7.0	2.1	4.2	104.0	2.0	113.9	76.9	-32.5	-2.2
Alfalfa	3.5	15.3	19.6	28.2	1.0	223.8	235.4	5.2	0.2
Maíz choclo	4.2	2.2	1.1	-53.0	-1.4	43.1	49.5	14.9	0.5
Maíz amiláceo	2.0	0.0	0.1	85.0	0.1	10.5	6.8	-35.2	-0.6
Camote	1.3	6.7	0.9	-86.9	-5.2	23.1	19.8	-14.5	-0.2
Trigo	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	12.0	12.1	0.7	0.0
Melocotón	0.6	0.5	0.5	-3.5	0.0	3.7	3.4	-7.7	-0.1
Maracuyá	1.0	0.7	0.4	-41.0	-0.4	7.1	4.9	-31.4	-0.2
Pecuaría	33.5	4.1	6.5	57.1	21.7	61.3	67.2	9.4	3.4
Carne de ave	19.1	1.8	4.1	125.3	21.6	34.0	39.4	16.0	3.3
Carne de vacuno	9.4	0.8	0.8	-0.3	0.0	9.0	9.0	0.5	0.1
Carne de ovino	2.0	0.1	0.1	1.3	0.0	1.4	1.4	0.8	0.0
Leche	1.6	1.3	1.4	3.7	0.1	15.7	16.1	2.3	0.0
Huevo	0.5	0.1	0.1	-12.1	-0.1	1.2	1.3	2.8	0.0
Sector agropecuario	100.0			44.5	44.5			-0.1	-0.1

Nota. Adaptado de "Ancash: Síntesis de actividad económica diciembre 2017," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017c (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/sintesis-ancash-12-2017.pdf>).

Pese a esta disminución, Ancash se encuentra entre las primeras seis regiones con mayor cantidad de producción de algunos productos agrícolas; en efecto, según el Sistema Integrado de Estadística Agraria SIEA (2017) en el año 2017 de un total de 26 regiones,

Ancash ocupó el tercer puesto en cuanto a producción de maíz amarillo duro con una participación del 11.05% ubicándose solamente por debajo de Ica y Lima; en páprika fue la segunda de tres regiones a nivel nacional con una participación en producción del 5.98% y un rendimiento de 5,131 kg/ha; en la producción de palta fue la sexta región con 11,473 toneladas y una participación anual del 2.46% ; y finalmente, en arándanos fue el cuarto productor de seis regiones, con 784 toneladas, por debajo de La Libertad, Lambayeque e Ica.. Cabe resaltar que en el 2017 las exportaciones de Ancash se incrementaron en 40.2%, en comparación con el año 2016; los productos tradicionales representan el 40.9% y los productos no tradicionales el 29.4%; siendo el sector agropecuario el que más se incrementó con un valor de 44.1% (BCRP, 2017c).

Hidrografía. La región de Ancash cuenta con dos cuencas principales: (a) la cuenca del río Santa correspondiente a la vertiente del Pacífico, el cual nace en la laguna de Conococha y representa el río más largo y caudaloso de la costa peruana con una longitud de 249 km; y (b) la cuenca del río Maran correspondiente a la vertiente del Atlántico. Asimismo, la región cuenta con más de 600 lagunas en la zona andina, de las cuales 192 desaguan en el río Santa y 408 en el río Maran, destacando entre las más importantes, laguna de Parón, Llanganuco, Llaca, Querococha, laguna 69, entre otras (“Ancash hidrografía,” 2017; Autoridad Nacional del Agua [ANA], s.f.). No cabe duda de que la región cuenta con importantes recursos hídricos para provecharlos y potenciar su desarrollo económico y la calidad de vida de sus habitantes.

Educación. Con respecto a la educación, la tasa de asistencia a las aulas en la región al 2017 es similar a la tasa de asistencia a nivel nacional en los tres niveles educativos: (a) en el nivel inicial, 92% de asistencia en la región de Ancash y 90% de asistencia a nivel nacional; (b) en el nivel primaria, 92% de asistencia en Ancash frente a 93% de asistencia en el Perú; y (c) a nivel secundaria, 86% de asistencia en la región y 84% de asistencia a nivel

país (Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE], 2018). Asimismo, de acuerdo con la última información proporcionada por la Unidad de Estadística del Ministerio de Educación, la cantidad de matrículas en los colegios nacionales y privados según nivel educativo tuvo el siguiente comportamiento: (a) en el nivel inicial el número de alumnos matriculados en las escuelas públicas tuvo un incremento del 5%, pasando de 46,842 alumnos en el 2010 a 49,217 alumnos en el 2017, mientras que en las escuelas privadas aumentó en 35% pasando de 8,404 a 11,355, respectivamente; (b) en el nivel primaria, el número de matrículas decreció 19% en las escuelas públicas pasando de 133,930 alumnos en el año 2010 a 108,816 alumnos en el 2017; mientras que en las escuelas privadas aumentó en 16% pasando de 19,586 alumnos a 22,626 alumnos matriculados entre el 2010 y el 2017; y (c) en la educación secundaria, el número de matrículas en las escuelas públicas disminuyó en 11%, pasando de 92,642 alumnos en el año 2010 a 82,592 en el 2017; mientras que en las escuelas privadas la cantidad de alumnos matriculados aumentó ligeramente en 7% pasando de 14,210 alumnos a 15,234 entre los años 2010 y 2017 (ESCALE, 2017).

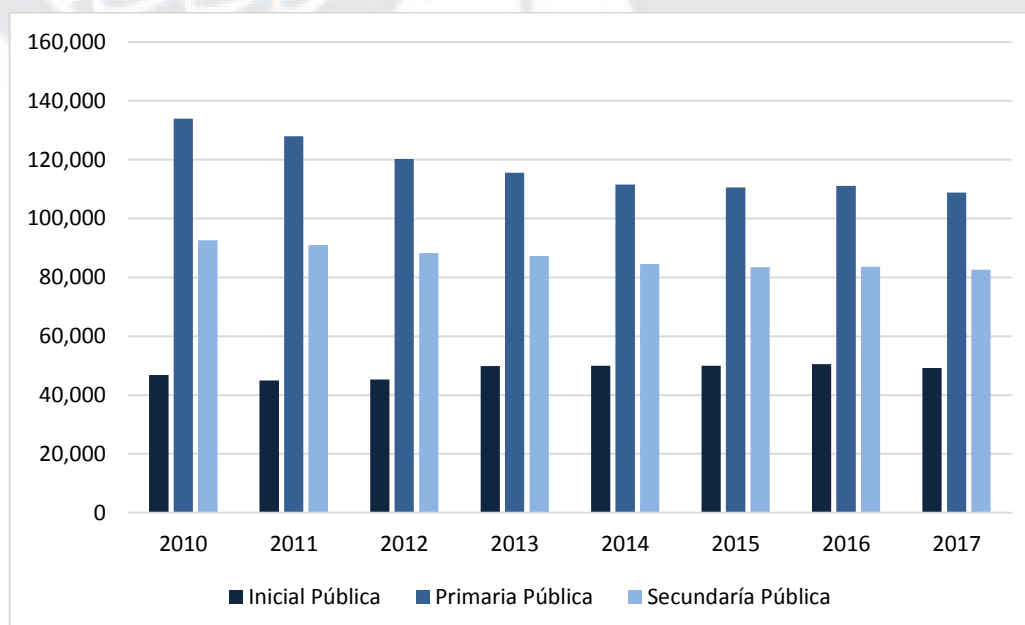


Figura 5. Matrícula en escuelas públicas, Ancash 2010 – 2017.

Adaptado de “Magnitudes,” por Estadísticas de Calidad Educativa (ESCALE), 2017 (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>).

En la Figura 5 se muestra que la cantidad de matrículas en las escuelas públicas de primaria y secundaria ha disminuido en los últimos ocho años, mientras que en las escuelas públicas de educación inicial ha aumentado. No obstante, en la Figura 6 se evidencia que el número de matrículas en las escuelas privadas de educación inicial, primaria y secundaria aumentaron considerablemente.

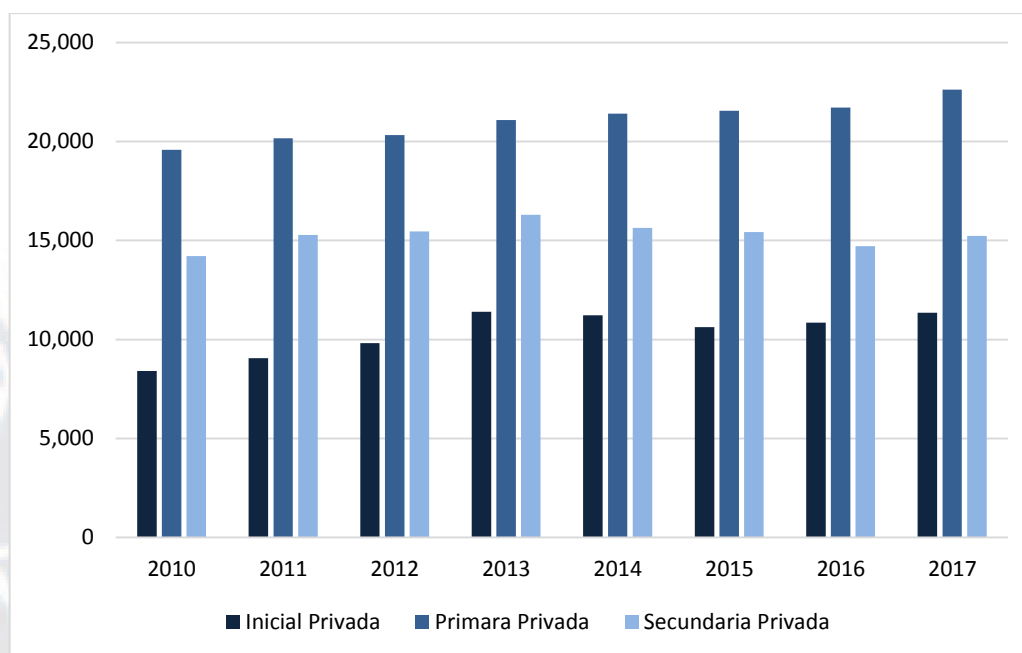


Figura 6. Matrícula en escuelas privadas, Ancash 2010 – 2017. Adaptado de “Magnitudes,” por Estadísticas de Calidad Educativa (ESCALE), 2017 (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>).

Es evidente que en los últimos años existe una preferencia de los padres de familia de la región por matricular a sus hijos en escuelas privadas, apoyados por la idea de que en estas instituciones se brinda una enseñanza de mayor calidad. En efecto, en el año 2016 se registraron cifras alarmantes, ya que solo el 26% de alumnos de 2° grado de educación primaria lograron obtener un aprendizaje correspondiente a su grado en matemáticas, mientras que solo el 37% lo hizo en comprensión de textos. En cuanto a los alumnos de 2° de educación secundaria, solo el 9% logró obtener un aprendizaje correspondiente a su grado en matemáticas, 10% lo hizo en comprensión de textos y 11% en ciencias sociales (ESCALE, 2018). En consecuencia, los principales indicadores educativos de la región han sido

desfavorables con respecto al promedio nacional. La Figura 7 muestra una comparación de los indicadores educativos de atraso, retirados y desaprobados entre Perú y Ancash al 2017.

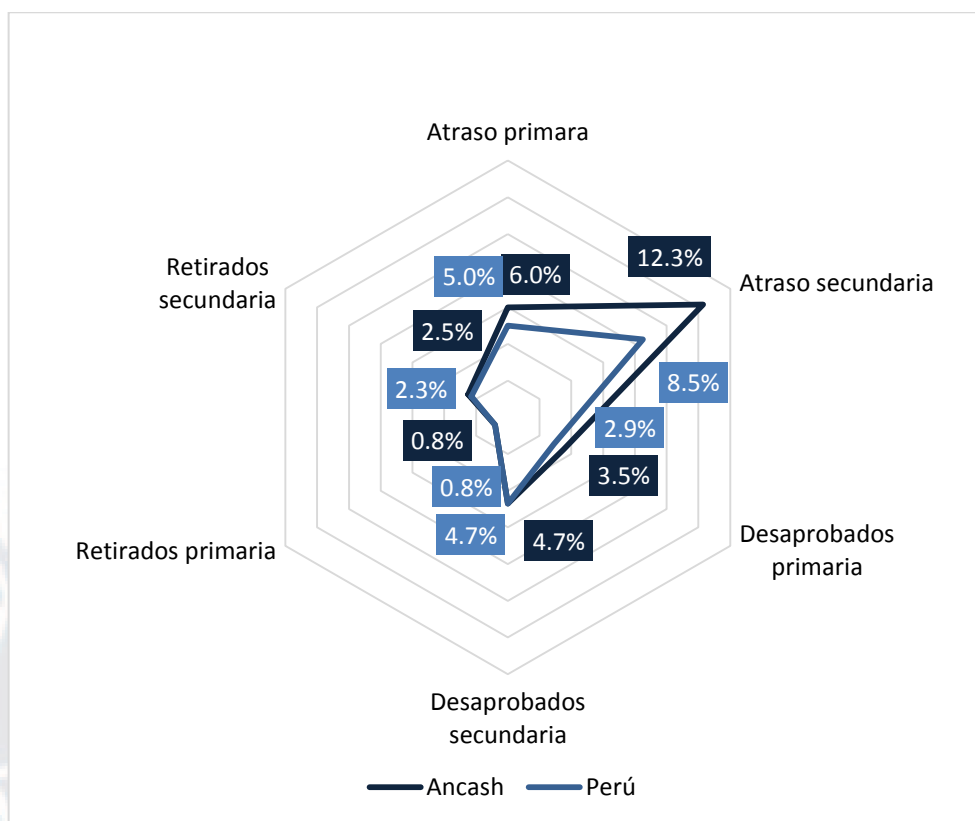


Figura 7. Porcentaje de desaprobados, retirados, y atraso escolar en educación primaria y secundaria del Perú y la región de Ancash, 2017.

Adaptado de "Tendencias," por Estadísticas de Calidad Educativa (ESCALE), 2018 (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>).

Por otro lado, el gasto público por alumno en los tres niveles de educación (inicial, primaria y secundaria) ha ido en aumento en los últimos años, siendo al 2017 un valor de S/3,243, S/3,460 y S/4,673 por alumno de inicial, primaria y secundaria, respectivamente (ESCALE, 2018). Sin embargo, a pesar de este incremento en el gasto anual por alumno, las escuelas de la región presentan inconvenientes en infraestructura y acceso a internet; en efecto, al 2017 solo 66% de las escuelas de la región cuentan con los servicios básicos de luz, agua y alcantarillado; y solo el 36% de los colegios de nivel primaria y el 74% de nivel secundaria cuentan con acceso a internet (ESCALE, 2018). En la Figura 8 se muestra el porcentaje de las escuelas primarias y secundarias que tienen acceso a internet en el Perú y en la región de Ancash entre los años 2007 y 2017.

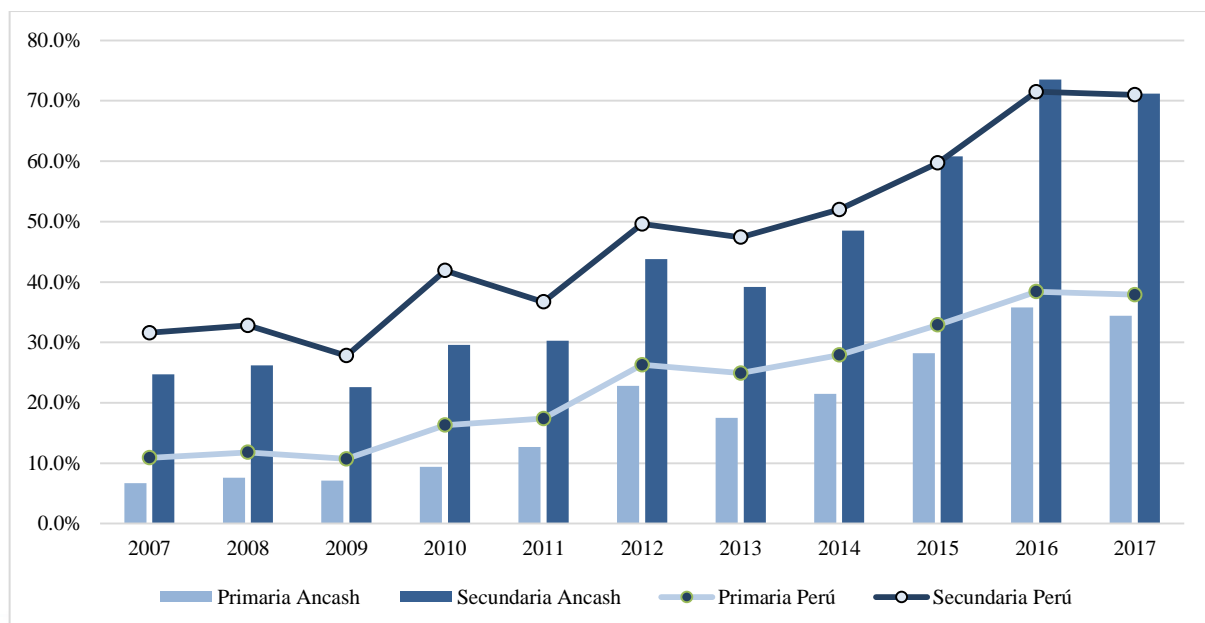


Figura 8. Porcentaje de escuelas de primaria y secundaria con acceso a internet en el Perú y la región Ancash, 2007 – 2017.

Tomado de “Tendencias,” por Estadísticas de Calidad Educativa (ESCALE), 2016 (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>).

Turismo. El Perú es uno de los países de la región que más ha impulsado el sector turismo en los últimos años; tal como lo muestra el Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2017, publicado por el “World Economic Forum”, donde el Perú ocupó el puesto 51 de competitividad en el sector turismo a nivel global (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016a; WEF, 2017a). La oferta turística del país mejoró siete posiciones respecto al año 2016, teniendo como sus principales fortalezas el atractivo de los recursos naturales que lo ubican en el cuarto puesto a nivel mundial, seguido por los atractivos culturales que lo ubican en el puesto 24 y la posición de apertura internacional que lo sitúa en el puesto 12; sin embargo, las debilidades que aun presenta la oferta turística nacional ubican al Perú en el puesto 127 de 136 países evaluados, en relación con la competitividad de precios; asimismo, ocupó el puesto 109 en cuanto a la infraestructura portuaria y terrestres, el puesto 108 en cuanto a la seguridad, y el puesto 91 con respecto a la salud e higiene.

Las eficientes políticas en la implementación de acuerdos comerciales como la facilitación de visas y la apertura bilateral están impulsando el comercio internacional del país (MINCETUR, 2016a). De igual manera, las expresiones culturales, el mejoramiento de la infraestructura y los servicios para el desarrollo turístico han hecho que el Perú se ubique en el puesto 15 del ranking de razones para viajar por sus los abundantes recursos naturales y culturales de un país al 2017 (MINCETUR, 2016a; WEF, 2017b); asimismo la nueva tendencia de ofrecer un turismo personalizado enfocado en la cultura, los recursos naturales y la gastronomía impulsan a descentralizar y diversificar otros destinos turísticos de manera que la oferta del país no solo se centre en Machu Picchu-Cuzco, sino también en otros atractivos turísticos como los ofrecidos por la región de Ancash, destacando los sitios declarados Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, como el Parque Nacional Huascarán o el Sitio Arqueológico de Chavín (MINCETUR, 2016a; Organización Mundial de Turismo [OMT], 2016), situación favorable que presenta oportunidades para el desarrollo socioeconómico de la región.

Comercio. La actividad comercial en la región Ancash ha venido creciendo favorablemente en los últimos 10 años a tasas superiores al 5% anual, gracias a un incremento favorable de las inversiones tanto públicas como privadas, que han favorecido con el crecimiento del comercio regional; evidencia de ello fue el ingreso de operadores de cadenas minoristas y de centros comerciales mayoristas de formato moderno, como Plaza Veá Chimbote, Plaza Veá Nuevo Chimbote y Megaplaza Chimbote (BCRP, 2017b). En la Figura 9 se muestra el valor en miles de soles de la actividad comercial del periodo 2007-2016 y su contribución porcentual al PBI regional.

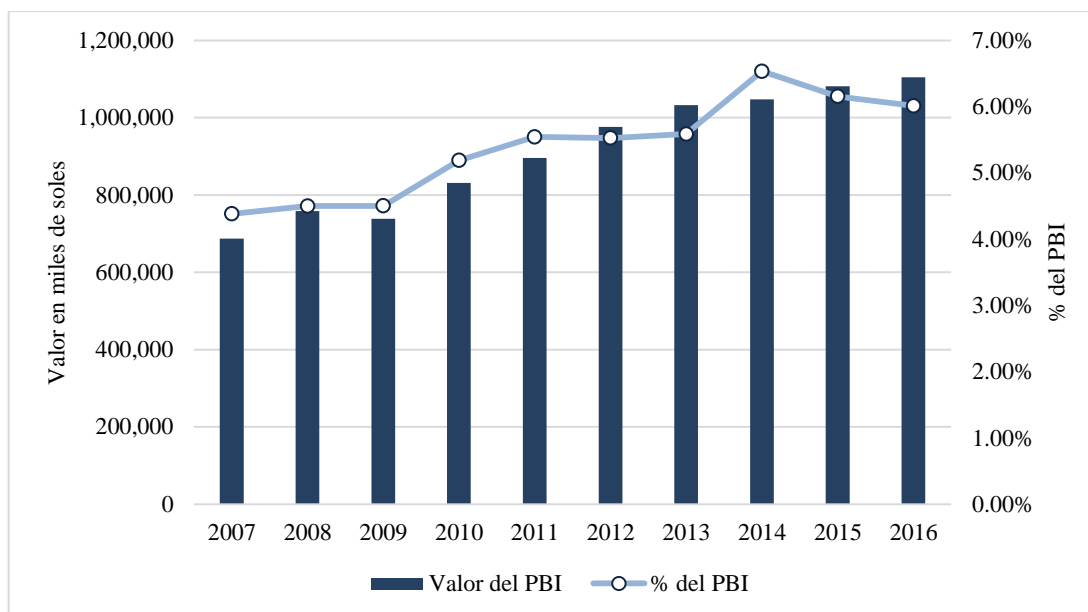


Figura 9. PBI del comercio en la región de Ancash (en miles de soles). Adaptado de “Economía,” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017c (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Pesca y acuicultura. En la última década los ingresos obtenidos por la región Ancash en el sector pesca disminuyeron aproximadamente en un 50%; en efecto, en el año 2007 el PBI que generaba esta actividad equivalía a 511 millones de soles y representaba el 3.3% del PBI de la región; sin embargo, al 2016 el valor económico del PBI pesquero fue de 259 millones de soles, monto que representó el 1.4% del PBI de Ancash (INEI, 2017c). Al cierre del 2017 la producción pesquera disminuyó en un 23%, continuando su tendencia decreciente.

El BCRP (2017c) sostuvo que la actividad pesquera de la región se caracteriza por el desembarque marino destinado a dos tipos de consumo: (a) consumo humano directo (conservas, congelado y fresco); y (b) consumo industrial (harina de pescado y aceite de pescado). La pesca industrial (harina de pescado y aceite de pescado) ha sido el principal y mayor consumo de recursos marinos en la región Ancash. Sin embargo, en la última década ha presentado un desfavorable desempeño para su economía, debido a dos factores importantes, el primero, fue la menor presencia de la biomasa de anchoveta en el territorio marino, originando la suspensión temporal de la extracción de este importante recurso, lo que

ha representado una menor captura y desembarque de la pesca en los puertos de la región (BCRP, 2017c). Entre el 2007 y 2017 la producción de pesca industrial pasó de 1'648, 570 TM a 719 504 TM, representado un decrecimiento del 52% en la última década. Otro motivo relevante fue la disminución del precio internacional de la harina de pescado, el precio promedio de diciembre del 2014 a diciembre del 2017 disminuyó en un 34%, pasó de 2, 291 US\$/TM a 1, 505 US\$/TM (Ver Figura 10). Cabe precisar que en diciembre del 2017 el precio por tonelada métrica disminuyó en 9.9% respecto al mismo mes del 2016, pasando de 1,710 US\$/TM a 1,541 US\$/TM (BCRP, 2017h). Esto ha implicado también que su participación en el PBI de la región decaiga a 1.4%, cuando hace diez años era 3.3% (Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios, 2017).

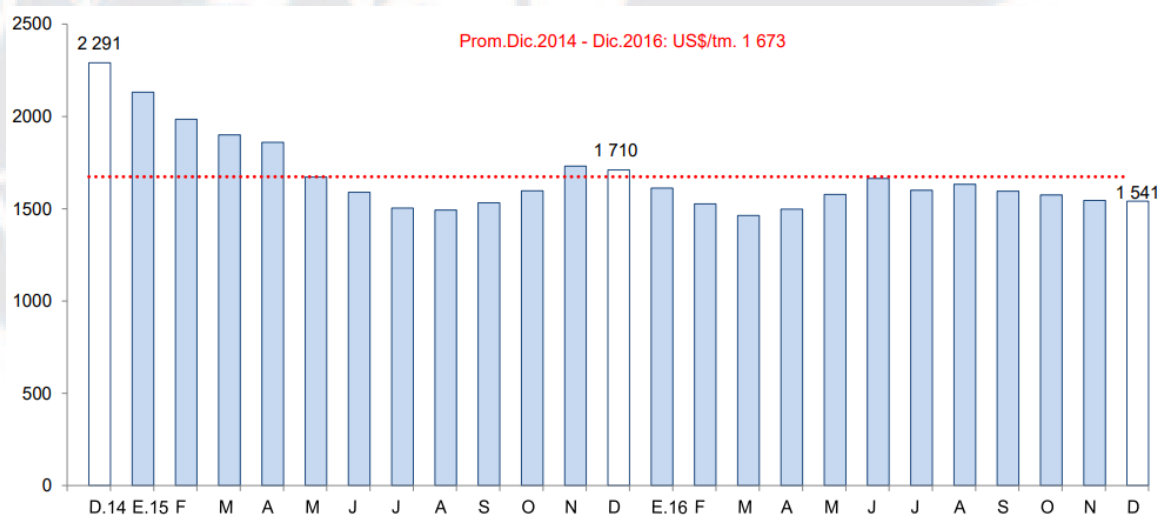


Figura 10. Cotización internacional de harina de pescado (en US\$/TM).

Tomado de “Ancash: Síntesis de actividad económica diciembre 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017c (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/presentacion-ancash-12-2017.pdf>).

Un dato importante es lo señalado por Espinosa, Maguiña, y Machaca (2017), quienes, en su tesis de Planeamiento Estratégico del Sector Acuicultor en el Perú, comentaron que el Perú presenta condiciones favorables para el desarrollo de la acuicultura, que es el cultivo de peces, moluscos, crustáceos y otras especies hidrobiológicas en los ambientes marinos como continentales. Cabe señalar que el potencial acuícola del país se sustenta en la

diversidad de los recursos geográficos y biológicos; en efecto, el Perú “contiene el 4% de agua dulce del planeta con una importante riqueza ictiológica” (Espinoza et al., 2017).

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2016) señaló que uno de los mayores desafíos en los próximas décadas será alimentar a más de 9,000 millones de personas al año 2050, de ahí la importancia de la industria de la acuicultura a nivel mundial para contribuir en pro de la seguridad alimentaria y la nutrición mediante el uso de recursos naturales de manera sostenida; por cuanto en el año 2014 la producción mundial del sector acuícola superó por primera vez el volumen de pescado capturado en el medio natural, es decir la producción de alimentos acuáticos pasará de la captura de peces salvajes a la cría de un número creciente de especies cultivadas (FAO, 2016) como es ahora el desarrollo del sector acuícola.

Corrupción. De acuerdo con el Índice de Percepción de Corrupción (IPC), el Perú ocupa el puesto 96 con IPC 37 (Transparency International, 2017). La región de Ancash no es ajena a ello; en efecto, la Contraloría General de la República calculó en el año 2015 que el perjuicio económico causado por la corrupción en la región de Ancash entre los años 2009 y 2015 fue de 200 millones de soles (“Corrupción en Ancash”, 2015). En ese sentido, el congresista de La República, Mesías Guevara, presidente de la Comisión Investigadora del caso de corrupción del Gobierno Regional de Ancash, en la presentación del informe final ante el Congreso de La República, en setiembre del año 2017, comentó que las investigaciones revelaron una alianza estratégica entre la red de corrupción y la red de impunidad para beneficiarse con recursos públicos, Guevara manifestó que “en la red de corrupción están involucrados funcionarios públicos, consejeros y alcaldes; en tanto que en la red de impunidad han participado jueces, fiscales, policías y una débil participación del Consejo Nacional de la Magistratura” (Prensa Congreso, 2017).

Gobernabilidad. La gobernabilidad es un factor importante para el desarrollo competitivo y sostenido del país, por tanto, el gobierno en todos sus niveles (nacional, regional o local) debe proporcionar las condiciones básicas de orden, seguridad y confianza que requiere la nación para promover el crecimiento de la economía. El sector público, por medio de sus instituciones, es llamado a generar las condiciones necesarias para el aprovechamiento de las ventajas comparativas del territorio nacional; y el sector privado es llamado a desarrollar las capacidades competitivas para poner en valor los recursos naturales; sin embargo, la corrupción y la burocracia ineficiente han sido identificadas como uno de los principales problemas para hacer negocios en el Perú por los inversionistas (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2018).

El Índice de Competitividad Regional (ICRP) publicado por CENTRUM Católica (2016) evaluó el desempeño del Gobierno mediante la medición del Pilar Gobierno, el mismo que está conformado por cinco factores: (a) los recursos con los que cuentan los gobiernos regionales, (b) su grado autonomía, (c) nivel del gasto, (d) la seguridad que brindan a la población y (e) calidad de la justicia que administran. Los resultados de la medición de la gobernabilidad 2016 del ICRP presentan a Lima Metropolitana en el primer lugar de desempeño a nivel nacional, seguida de la región Tacna y Callao en el segundo y tercer lugar, respectivamente; la región Ancash ocupa el puesto décimo sexto del ranking. Este indicador se traduce en resultados por variables de los factores de recursos, autonomía, gastos, seguridad y justicia. En el factor de recursos totales, el presupuesto institucional modificado (PIM) de Ancash fue decreciendo los últimos cinco años, siendo al 2015 un valor de 4,054 millones de soles distribuidos entre: el gobierno nacional con 1,484 millones, los gobiernos locales con 1,288 millones y el gobierno regional con 1,283 millones de soles respectivamente; lo que representó 3,529 soles per cápita del PMI para ese mismo año (CENTRUM Católica, 2016). Por la parte del factor autonomía, la autonomía fiscal de la

región ha ido mejorando año a año; sin embargo, la eficiencia recaudadora de la región decreció llegando a ocupar en el año 2015 el puesto décimo quinto del total de regiones del territorio nacional. Asimismo, con respecto al gasto ejecutado, Ancash pasó del tercer puesto en el 2009 al décimo segundo en el 2015 con un valor de 3,194 millones de soles, lo que indica que la región no realizó una buena gestión de sus gastos (CENTRUM Católica, 2016).

Seguridad. En el año 2015 Ancash estuvo dentro de las 10 regiones más seguras del territorio nacional (CENTRUM Católica, 2016). A pesar de ello, aún existen diversas situaciones que se deben mejorar dentro la región como son el número de denuncias por faltas y el número de denuncias por delitos. Según el Sistema Integrado de Estadísticas de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana (2018) se especificó que en la región Ancash en el año 2017 se registraron 3,220 denuncias por faltas frente a las 4,583 del año 2016; y 11,798 denuncias por delitos con una tasa de 102 denuncias por cada 10 mil habitantes, frente a las 10,446 denuncias por delitos del año 2016 con una tasa de 91 denuncias por cada 10 mil habitantes. Por otro lado, tanto el número de delitos por violencia sexual contra la mujer y el número de denuncias por violencia familiar no han podido erradicarse del todo en los últimos seis años; en efecto, el 2017 se registraron 190 casos de violencia sexual contra la mujer y 3,562 casos de personas afectadas por violencia familiar (atendidas por el programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual) en la región (INEI, 2018i). Mucho más preocupante aun es que en el año 2016 el número de personas desaparecidas con respecto al 2015 creció en más del 100%, lo cual equivale a 140 personas desaparecidas el 2016 (INEI, 2017e). Cabe resaltar que en los últimos 5 años no se ha registrado ningún acto terrorista dentro de la región; de igual manera, en los últimos 3 años la policía de la región ha desarticulado en promedio 100 bandas por año; el 2016 el número de denuncias por robo de vehículos ha disminuido en más del 50% con respecto al año 2008, siendo este valor a la fecha 191 vehículos robados (INEI, 2017e).

Telecomunicaciones. Las telecomunicaciones y otros servicios de información en la región de Ancash han tenido un avance significativo; si bien es cierto que desde el 2007 al 2016 el PBI respecto a telecomunicaciones y otros servicios de información creció en promedio 12% (Ver Figura 11), aún se evidencia una escasa comunicación moderna interna y externa; cabe mencionar también que el valor del PBI en el sector telecomunicaciones y otros servicios de información al 2016 fue de 475 millones, representando el 2.6% del PBI de la región Ancash (INEI, 2017c).

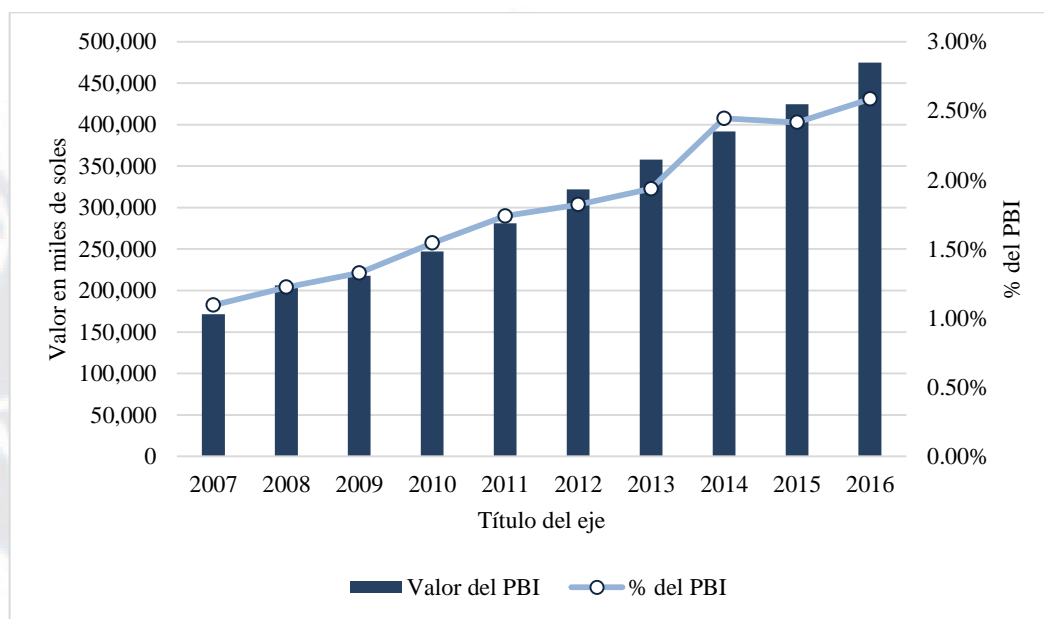


Figura 11. PBI de telecomunicaciones y otros servicios de información en la región de Ancash (en miles de soles).

Adaptado de “Economía,” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017c (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

1.2. Conclusiones

La minería es la principal actividad económica del Perú, el país cuenta con amplias ventajas comparativas dado sus relevantes recursos mineros y ha desarrollado importantes ventajas competitivas que lo ubican en los primeros puestos del ranking mundial de la industria minera, para seguir creciendo en este sector el estado debe mejorar las políticas de promoción del sector minero. La industria minera moderna es altamente intensiva en capital y aporta trascendentes recursos financieros para el desarrollo económico del país; sin embargo,

no contribuye significativamente a la generación de empleo directo e indirecto a nivel nacional; en efecto, como se indicó en la Tabla 6, la minería de Ancash solo tiene una participación del 7% del total de empleos relacionados con la actividad minera a nivel nacional.

La segunda principal actividad económica de la región es la pesca, la cual ha ido decreciendo debido a la disminución del precio de la harina de pescado y a la menor presencia de la biomasa de anchoveta en el territorio marino ancashino. Una alternativa adicional a esta actividad es la acuicultura ya que Ancash presenta las condiciones marinas favorables para su desarrollo. Además, de acuerdo con la FAO, la alimentación de la población será un reto al 2050 y la acuicultura podría contribuir a elevar los índices de seguridad alimentario y nutrición.

Por otro lado, Ancash tiene una ubicación estratégica que le da una ventaja comparativa en referencia a sus competidores internos y externos, cuenta con abundante recurso hídrico, diversidad de suelos y un microclima. Con respecto a la educación, los principales indicadores educativos de la región han sido desfavorables con respecto al promedio nacional. Sobre el turismo, el turismo interno se ha visto impactado de manera favorable a nivel nacional, pero Ancash está fuera de este reconocimiento por las bajas afluencia de turismo interno, lo que genera grandes retos a la región pues las estadísticas no han sido muy alentadoras en los últimos años. Asimismo, la región tiene potencial de desarrollo en los sectores agrícola y acuícola, gracias a sus recursos naturales y climas variados, potenciarlos le permitirá lograr un desarrollo económico sostenible en bienestar de la población y de la región.

Por último, durante los años 2009 y 2015 se evidenció un proceso de transición en el desempeño de la gobernabilidad de la región Ancash; el manejo del poder político en términos de eficiencia fue decreciendo a consecuencia de intereses ajenos a la región;

evidentemente, el accionar de algunas autoridades representantes de la región se involucraron con la corrupción afectando así al desarrollo de la misma; la ineficacia del manejo de los recursos afectaron económicamente y socialmente llegando así a bajos niveles de confianza y seguridad. Ante ello, la necesidad de reformas políticas se hizo necesaria para la estabilidad del sistema político y por ende el desarrollo de la región Ancash.



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

En este capítulo se analiza y se define la visión, misión, valores y códigos de ética de la región de Ancash que le permita lograr un desarrollo sostenible y encaminarla a ser una de las regiones más competitivas del país.

2.1. Antecedentes

El Gobierno Regional de Ancash (2017b) declaró en su sitio web la siguiente misión institucional:

Organizar, planificar y conducir la Gestión Regional ejecutando las políticas de desarrollo económico, social, de recursos naturales y medio ambiente, de infraestructura, inversión y acondicionamiento territorial, en armonía, concertación y coexistencia con las autoridades locales y la sociedad civil de la Región Ancash, orientando sus esfuerzos al desarrollo y a la prosperidad de la sociedad, por ende, de la nación. (párr. 1)

Como visión institucional planteó la siguiente:

Ser una institución líder de la descentralización en el Perú, que a través de una gestión eficaz, democrática y participativa logre situar a la Región Ancash en una ubicación expectante, logrando que sea la región de mayor crecimiento económico del país, recuperando la importancia hemisférica de nuestro territorio, convirtiendo a la Región Ancash en una zona de oportunidades al brindar las condiciones propicias para la inversión empresarial tanto nacional como internacional. (párr. 2)

La misión y visión en concordancia hacen referencia a la descentralización. Sin embargo, en la misión se observa un vacío ya que hace referencia a la filosofía de la organización, los objetivos, la tecnología y la preocupación por la imagen pública. Respecto a la visión, esta no establece un horizonte de tiempo; tampoco se evidencia un sentido de urgencia, además le falta ser convincente y realista.

2.2. Visión

Considerando el análisis de la visión institucional descrita por la región, se propone la siguiente visión:

Ser una de las cinco regiones más competitivas en el Perú al 2027, con pleno empleo, mejor educación y salud; facilitando las inversiones principalmente en los sectores industriales de recursos hidrobiológicos, agroindustria y turismo.

2.3. Misión

Generar fuentes de desarrollo regional integral y sostenible; además de conducir la gestión pública regional de manera ordenada y transparente con el soporte de herramientas tecnológicas, promoviendo la inversión pública y privada para un mejor empleo, salud y educación; garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de la población ancashina con impacto positivo en sus *stakeholders*, siempre manteniéndose en concordancia con el marco de los planes nacionales, regionales y locales con el cumplimiento de los valores éticos.

2.4. Valores

En línea con la visión, misión y en concordancia con la ley 27815 se proponen los siguientes 10 valores: (a) responsabilidad, asumir respeto por sus funciones y desarrollarlas a cabalidad, neutralizando y superando las barreras que impidan el desarrollo de la región; (b) liderazgo, establecer un ambiente de mejora continua, que sirva de inspiración, regido bajo el código de conducta y expectativas éticas; (c) compromiso con la sociedad, mediante la generación de una mejor calidad de vida para la población, otorgando seguridad y armonía con su ambiente; (d) honestidad, actuar con sinceridad y transparencia, facilitando información fidedigna completa y oportuna; (e) comunicación, promover el diálogo y la concertación; (f) integración, idea clara de todo los aspectos de la región, su interrelación y los riesgos que pudieran afectar su desarrollo; (g) competitiva, fomentar la competitividad, la

productividad y la formalización económica en miras de promover el desarrollo socioeconómico regional; (h) eficacia, identificar, implementar y promover el uso de nuevas tecnologías que impulse de manera eficaz la consecución de los objetivos; (i) equidad, otorgar iguales oportunidades de acceso y trato sin discriminación; y (j) sostenibilidad, satisfacer las necesidades actuales estableciendo el uso racional de los recursos naturales bajo su jurisdicción.

2.5. Código de Ética

Se proponen seis códigos de ética en concordancia con los valores antes descritos y aplica para las autoridades y las personas que tomen decisiones en la región de Ancash dado que su proceder impacta en la sociedad: (a) uso adecuado de los bienes del Estado, proteger y conservar los bienes del estado, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento; (b) ejercicio adecuado del cargo, ejercer sus funciones de manera ética, por ningún motivo debe adoptar represalias o ejercer coacción contra otros servidores públicos o personas; (c) ausencia de intereses personales, las decisiones que tomen constituyen parte de sus competencias deberán estar exentas de algún interés político, económico, personal o familiar; (d) protección y adecuado uso de información privilegiada, la información al cual se tiene acceso debe ser de uso exclusivo en sus funciones, no se permite el uso impropio de dicha información para el beneficio de algún interés; y (e) protección y conservación del medio ambiente, toda decisión que provenga de sus funciones debe ser preservando el medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales.

2.6. Conclusiones

La región Ancash puede proyectarse al futuro y alcanzar su visión deseada al año 2017, si cuenta con una visión y misión clara, con valores alineados a la actividad regional y con códigos de ética que guíen la buena conducta y la moral, y que en general contribuyan a transformar su economía.

Capítulo III: Evaluación Externa

Se hace preciso realizar una evaluación externa de la situación del país y su relación con otros países, reflexionar sobre la competitividad nacional y analizar las implicancias geoestratégicas que impiden a un país lograr su prosperidad y la de sus regiones.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Es de vital importancia identificar con que países es posible tener acuerdos y con los cuales no. Para ello es necesario realizar una evaluación externa de la situación actual del país y su relación con otros países.

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

La Presidencia de la República del Perú (2017) publicó los principales intereses del país en el escenario internacional que corresponden a una visión largo plazo en tres niveles: (a) en el plano vecinal, los intereses principalmente se orientan a superar las controversias limítrofes con los países fronterizos y también a promover un proceso de integración económica bilateral que contribuya al desarrollo y la seguridad nacional del país; (b) en el plano regional, los intereses principalmente se orientan a consolidar la Alianza del Pacífico integrada con Chile, Colombia y México; y (c) en el plano global, se busca fortalecer las relaciones con los principales actores del Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC) que reúne 21 economías de América, Asia y Oceanía, y con La Unión Europea (UE) formada por 27 países que representan un mercado con alto nivel adquisitivo, por ser una zona económica integrada por los principales países desarrollados a nivel mundial, constituyéndose un importante interés estratégico global para el Perú.

Tomando como base estos intereses nacionales del Perú, en la Tabla 11 se propone la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), en la cual se sitúa a los países de acuerdo con la intensidad de interés que tienen con el Perú. El nivel de intensidad se clasificó en cuatro niveles: (a) supervivencia, donde la existencia del país depende de otros estados; (b) vital, el

no alcanzarlos produce un daño peligroso; (c) importante, si genera un efecto adverso; y (d) periférico, solo si tiene consecuencias marginales (D'Alessio, 2015).

Tabla 11

Matriz del Interés Nacional del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad de interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.	EEUU (+)	UE (+)	Colombia (+) Brasil (+) Ecuador (+) Bolivia (+) Chile (+)	Costa Rica (-) Venezuela (-)
2. Oportunidades y acceso a los servicios			EEUU (+) China (+) Japón (+) Canadá (+) Suiza (+)	
3. Estado, seguridad y gobernabilidad.	EEUU (+) Chile (-) Ecuador (-)	Venezuela (-) Brasil (-) Colombia (-)	Rusia (+) China (+) España (+) Corea del Sur (+)	
4. Economía, competitividad y empleo.	China (+) EEUU (+) UE (+) Chile (+)	México (+) Colombia (+)	Japón (+) Canadá (+) Suiza (+) La India (+)	Brasil (+) Ecuador (+) Bolivia (+) Panamá (+)
5. Desarrollo regional e infraestructura.		EEUU (+) China (+) Brasil (-) España (+)	Chile (+)	
6. Recursos naturales y ambiente.		UE (+) EEUU (-) China (-)	Japón (+) Canadá (+) Suiza (+) Colombia (-) Brasil (+) Ecuador (-) Bolivia (+)	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Es importante resaltar que si el Perú logra adherirse como miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tendrá una mayor relación comercial con las naciones de mayor desarrollo, lo que atraerá nuevas y mayores inversiones. Otro de los intereses del Perú es construir una asociación estratégica bilateral con China con la finalidad de desarrollar la industria nacional, incrementar la productividad de la economía y materializar mejoras en infraestructura; en ese sentido, China manifestó su apoyo

para desarrollar las industrias relacionadas con el acero, fierro, cemento, vidrio, madera entre otras industrias. Asimismo, el Perú mantiene una importante relación con los Estados Unidos, el cual promueve la democracia en la región, la seguridad hemisférica y la lucha contra el crimen organizado como el contrabando, el tráfico ilícito de drogas, el lavado de activos, la minería ilegal, la tala ilícita, el tráfico de migrantes y el terrorismo; en ese sentido el Perú conserva un alto interés por incrementar el comercio y el flujo de inversiones con este país. Finalmente, el Perú tiene importantes relaciones con España, principalmente en temas de cooperación internacional con proyectos dirigidos a la lucha contra la pobreza (Presidencia de la República, 2017).

Adicionalmente a lo comentado es oportuno mencionar la situación coyuntural que mantiene el país con sus vecinos fronterizos. En una publicación anual de la Agencia Central de Inteligencia Americana (CIA, 2018) se indicó que Chile y Ecuador rechazaron la legislación unilateral de Perú de noviembre de 2005 que proponía cambiar el eje de las fronteras marítimas definidas por tratados a lo largo de los paralelos de latitud a las líneas de equidistancia que favorecía al Perú; la publicación también informó que las organizaciones criminales de narcotráfico colombianas habían penetrado en la frontera compartida con el Perú. Con relación a Bolivia, el Perú había rechazado el reclamo boliviano de recuperar su acceso marítimo a través de un corredor de Chile a lo largo de la frontera peruana (CIA, 2018).

Durante la elaboración de la matriz de interés nacional del Perú, se ha tomado en cuenta la interacción o relación que existe entre el Perú y otros países; en ese sentido, si existe un interés común entre alguno de estos países y el Perú dado que desean alcanzar lo mismo y surge la posibilidad de llegar a acuerdos o alianzas, se representa con el símbolo (+). No obstante, si estas naciones tienen intereses opuestos al Perú, se representa con el símbolo (-) puesto que se deberá tomar medidas de protección o evasivas. En consecuencia, este

análisis ayuda a conducir las políticas externas del país; si hay un interés común, el Perú puede ajustar sus intereses y fortalecer alianzas contractuales, de lo contrario, debe protegerse frente a conflictos de intereses, sobre todo por motivos económicos de las naciones opuestas (D'Alessio, 2015).

3.1.2. Potencial nacional

Demográfico. De acuerdo con el último censo realizado el 22 de octubre del 2017, la población estimada del Perú fue de 31'237,385 habitantes, de los cuales el 58% reside en la región costa, el 28% en la sierra y el 14% en la selva (INEI, 2018f). Asimismo, al 2017 el país cuenta con una densidad poblacional de 24.3 Hab./km². Cabe destacar que, entre los 20 países de América Latina, el Perú es el sexto país más poblado; el primer país en tamaño de población es Brasil con 211.1 millones de habitantes, seguido de México con 127.8 millones de habitantes, Colombia con 49.0 millones de habitantes, Argentina con 44.1 millones de habitantes y Venezuela con 32,1 millones de habitantes (INEI, 2018f).

Según el boletín demográfico N° 36 del INEI, se estima que la tasa de crecimiento promedio anual de la poblacional en el Perú entre el 2007 y 2017 fue 1%. Por tanto, se calcula que para el 2027 la población alcanzaría los 35 millones de personas (INEI, 2017b). Por otro lado, la población de Lima y Callao es nueve veces más grande que la de Arequipa; además, exceptuando Lima y la provincia constitucional del Callao, las ciudades de Piura, La Libertad, Arequipa, Cajamarca, Junín, Cusco, Lambayeque, Puno y Ancash son las más pobladas del país, ya que superan el millón de habitantes cada una. Asimismo, las ciudades de Loreto, Ica, San Martín, Huánuco y Ayacucho superan el medio millón de habitantes cada una; y les siguen en tamaño de población, las ciudades de Ucayali, Apurímac, Amazonas, Huancavelica y Tacna, las cuales superan los 300,000 habitantes. Cabe mencionar también a las ciudades de Pasco, Tumbes, Moquegua y Madre de Dios, las cuales tienen un número menor a los 200,000 habitantes (INEI, 2018f).

Analizando el comportamiento del mercado laboral, el Perú al 2017 contó con 23'771,700 personas en edad de trabajar (PET), equivalente al 74.7% del total de la población y conformada por personas de 14 años a más en etapa de desempeñar una actividad económica. De este total, el 72.4%, equivalente a 17'210,600 personas, pertenecieron a la población económicamente activa (PEA), de las cuales 16'511,000 personas que representa el 95.9% tuvieron empleo (77% zona urbana y 33% zona rural); por lo tanto, el 4.1% de la PEA se encontró desempleada (INEI, 2018h).

Una problemática del empleo a nivel nacional es el empleo informal, que involucra al 72% del total de los trabajadores; es decir, siete de cada 10 trabajadores trabajan de manera informal. El 2017 en el país un trabajador formal recibió en promedio 2,403 soles mensuales mientras que uno informal solo alcanzó a recibir un ingreso de 898 soles en promedio. Las estadísticas oficiales declaran que en el periodo 2007-2016 la economía nacional generó en promedio unos 195 mil puestos de trabajo formales por año, siendo los mismos insuficientes para atender la creciente demanda de empleo (MINTRA, 2017).

Evaluando los niveles de empleo en el año 2017 solo el 46.4% de la PEA ocupada, equivalente a 7'653,800 personas, tuvieron un empleo adecuado o pleno (56.8% zona urbana y 43.2% zona rural); este indicador, comparado con el año anterior, disminuyó en 0.4%. En tanto, la población subempleada representó el 31.1% de la PEA ocupada, que equivale a 5'139,000 personas, este valor representó un incremento del 9.3% comparado con el 2016 (INEI, 2018h). Por otro lado, se tiene a la población económicamente no activa (No PEA), grupo compuesto exclusivamente por estudiantes, amas de casa, pensionistas, personas incapacitadas para trabajar, que representó el 27.6% de la población en edad de trabajar, equivalente a 6'561,100 personas (INEI, 2018h).

En cuanto a las actividades económicas, al 2017 el 40.1% de las personas con empleo se concentraron en el sector servicios, el 25.8% en los sectores agricultura, pesca y minería,

el 18.8% en comercio, el 9,4% en Manufactura y el 5,8% en construcción (INEI, 2018h). Al comparar los resultados obtenidos en el 2017 con el 2016 se tiene que el sector comercio aumentó la tasa de empleo en 4,9% (144 mil 400), el sector servicios aumentó en 3,5% (225 mil 200) y manufactura incrementó en 0,6% (9 mil 600); sin embargo, los sectores agricultura, pesca y minería disminuyeron la tasa de empleo en 0,6% (25 mil 100) y construcción en 4,0% (40 mil 200) (INEI, 2018h).

En el año 2017, el ingreso real promedio per cápita mensual en el Perú descendió a 962 soles, lo que representó una disminución del 1,5% comparado al año anterior. En la zona urbana disminuyó 1.8% (pasó de 1,130 a 1,111 soles) y 2.8% en la zona rural (pasó de 462 a 448 soles) (INEI, 2018g). A nivel de regiones naturales el ingreso real promedio per cápita en la costa disminuyó 1.6% (pasó de 1,172 a 1,153 soles), en la sierra 2.5% (de 753 a 734 soles) y en la selva 0.6% (de 693 a 697 soles). En el Perú, el ingreso por trabajo constituyó la principal fuente de ingresos y representó el 72.9% de los ingresos que se percibe en total (INEI, 2018g). En cuanto a la línea de pobreza, el valor per cápita mensual para que una persona pueda satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias fue de 338 soles al 2017, el cual se incrementó en 3.2% respecto al 2016. Así también, la línea de pobreza extrema reflejó un incremento del 3.5% equivalente a los 183 soles que requiere una persona para cubrir los alimentos de una canasta socialmente aceptada (INEI, 2018g). En este sentido, el índice de pobreza monetaria en el Perú se situó en 21.7% al 2017, impactando principalmente en la población infantil y adolescente, generando una exposición a situaciones de riesgo como la falta de acceso a los servicios médicos, desnutrición, abandono escolar, circunstancias que afectan su desarrollo (INEI, 2018g). Este resultado aumentó en 1% respecto al 2016, lo que significó que el nivel de gasto per cápita estuvo por debajo de los 338 soles. Por otro lado, el índice de pobreza extrema fue de 3.8%, los cuales tuvieron un nivel de gasto per cápita inferior a 183 soles que constituye la canasta socialmente aceptable

(INEI, 2018g). De hecho, la pobreza monetaria en el Perú ha afectado al 44.4% de la población en las zonas rurales, siendo esta tres veces mayor que en las zonas urbanas, cuyo valor fue 15.1% (INEI, 2018g).

Entre los departamentos con incidencia más alta de pobreza se encuentra un primer grupo que incluye el departamento de Cajamarca cuyo índice fluctúa entre 43.1% y 52.0%; le sigue un segundo grupo que incluye a los departamentos de Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Loreto, Pasco y Puno cuyos índices se ubican entre 33.3% y 36.8%; entre 23.0% y 26.2% se encuentra el tercer grupo conformado por los departamentos de Ancash, Cusco, Junín, La Libertad, Piura y San Martín; el cuarto grupo, cuyos índices se encuentran entre 12.1% y 14.6%, está compuesto por Arequipa, Lambayeque, Moquegua, Provincia Constitucional del Callao, Provincia de Lima, Región Lima, Tacna, Tumbes y Ucayali; y en el quinto grupo, en donde se refleja tasas bajas de pobreza entre 2.1% y 4,8%, se encuentran los departamentos de Ica y Madre de Dios (INEI, 2018g). Existe además una relación directa entre la pobreza y el analfabetismo. En efecto, al 2017, el 12.9% de la población pobre, el 19.4% de los pobres extremos y el 4.3% de la población no pobre, fue considerada como analfabeta. Además, respecto a la cobertura de seguro, el 82.3% de los pobres tienen algún tipo de seguro, generalmente el Seguro Integral de Salud (SIS); asimismo, en cuanto a los no pobres, el SIS cubre el 39.1% (INEI, 2018g).

En consecuencia, el crecimiento demográfico estima crecer 3.1 millones de habitantes en los próximos diez años hasta el 2027 (INEI, 2017b).; ante ello Aramburú y Mendoza (2015) plantearon las siguientes sugerencias a tomar en cuenta como país, se mencionan las principales: (a) invertir en los jóvenes ya que esta población aumentará en 106,000 personas al 2020; (b) preparar a las personas para el envejecimiento, a pesar que hoy en día los mayores de 60 años no superan los 3 millones, al 2050 llegarán a ser 8.7 millones; (c) generar un empleo digno y de calidad a un cuarto de millón de personas aproximadamente por año;

(d) enfrentar la rápida urbanización, la población urbana ha crecido de 3.3 millones a 24 millones, un giro muy por encima de lo estimado; (e) crear servicios para la población dispersa, en especial la población en pobreza extrema que tienen menor acceso a los recursos; y (f) aprovechar las potencialidades de los migrantes internacionales.

Geográfico. El Perú está ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0° 2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Es el tercer país en extensión territorial en Sudamérica con 1`285,216 km². Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sur con Chile y Bolivia y al oeste con el Océano Pacífico ("Perú sin barreras," 2009).

Según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada en el Perú (PROINVERSION, 2018), la geografía del país cuenta con innumerables ventajas y es equivalente a 128.5 millones de hectáreas, de las cuales ocho millones tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones tienen potencial para pastos, 49 millones tienen potencial para actividades forestales sostenibles y 54 millones son territorios protegidos. El país cuenta con tres regiones naturales y un mar territorial. La región de la costa abarca 2,500 km. de litoral y cuenta con 52 valles que poseen un extraordinario potencial agroindustrial; además, esta región (la costa) representa el 11% de la superficie del país y alberga al 52% de la población; siendo las ciudades más importantes Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna (PROINVERSIÓN, 2018). En cuanto al mar territorial peruano, este es considerado uno de los más ricos del mundo y se extiende a lo largo de la costa; cabe resaltar que, el mar peruano gracias a sus diversos recursos hidrobiológicos posiciona al Perú como uno de los principales países pesqueros del mundo, siendo sus principales puertos el Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry (PROINVERSIÓN, 2018). Con respecto a la región de la sierra peruana, esta contiene una abundante riqueza minera y se extiende sobre la Cordillera de los Andes, la cual es una cadena montañosa conformada por mesetas y recortada por valles;

además esta región representa el 33% del territorio nacional y a su vez alberga al 37% de la población, siendo sus ciudades más importantes: Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca (PROINVERSIÓN, 2018). Por último, la región de la selva presenta una impresionante biodiversidad formada por extensos bosques y ríos, y a su vez representa el 56% del territorio peruano; pero alberga solo al 11% de la población. Este inmenso territorio forma parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del planeta, que alberga una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, valiosos recursos naturales como el petróleo y el gas en el subsuelo; siendo sus dos ciudades más importantes Iquitos y Pucallpa (PROINVERSIÓN, 2018).

Además, el Perú dispone de 159 cuencas, distribuidas en sus tres vertientes: Atlántico, Pacífico y Titicaca. De hecho, tiene la mayor disponibilidad hídrica renovable per cápita de América Latina, lo cual brinda una gran oportunidad de desarrollo hídrico para el país. Cabe mencionar que el 95% de la población del Perú depende del agua proveniente de las zonas altoandinas; además, la exposición a los fuertes cambios hidroclimáticos o cambios socioeconómicos que podrían afectar gravemente el abastecimiento de agua potable a la población. Es importante tomar en cuenta que la extensión de la agricultura de riego y el crecimiento poblacional generan presión en las cuencas y afectan la futura disponibilidad de agua (Drenkhan, 2016). Cabe precisar que existen diversos conflictos por el agua llegando a generar alta incertidumbre en el Perú, por lo tanto, surge la imperiosa necesidad de una gestión adaptativa del agua para el futuro, además de una gobernanza de recursos hídricos más participativa, segura y sostenible (Drenkhan, 2016).

Finalmente, es importante mencionar que las 24 las regiones que conforman el Perú muestran un escenario preocupante al momento de responder a la creciente demanda de la población por infraestructura, especialmente en temas de transportes y comunicaciones a consecuencia de las difíciles condiciones de la geografía. Indudablemente la infraestructura

ejerce un peso importante en el PBI per cápita de cada región; por lo tanto, tomar en cuenta la prioridad que ello implica, favorecería al crecimiento económico del país, porque estimularía la expansión del PBI nacional y mejoraría la calidad de vida de la población (Machado & Toma, 2017).

Económico. El gobierno peruano en su Memoria 2017 (Presidencia de la República del Perú, 2017) informó que, en los últimos 15 años, la economía nacional creció 5.6% del PBI en promedio, durante el periodo 2002 al 2016, este crecimiento permitió generar anualmente 300,000 nuevos puestos de trabajo. La Tabla 12 compara el desempeño económico del PBI peruano en relación con las principales economías de Latinoamérica y El Caribe, asimismo presenta los promedios del PBI América del Sur y América Latina y el Caribe.

Tabla 12

Variación del PBI en América Latina, 2014-2018 (En Porcentaje)

País	2014	2015	2016	2017	2018
Perú	2,4	3,3	3,9	2,8	3,8
Colombia	4,4	3,1	2,0	2,0	3,1
Argentina	-2,5	2,6	-2,3	2,7	3,2
Chile	1,9	2,3	1,6	1,8	2,0
México	2,3	2,6	2,3	1,8	2,2
Brasil	0,5	-3,8	-3,6	0,3	1,8
Venezuela	-3,9	-8,2	-12	-7,7	-1,2
América del Sur	0,3	-2,1	-2,9	0,3	1,9
América Latina y el Caribe	0,9	-0,8	-1,4	0,8	2,1

Nota. Adaptado de “Memoria de Gobierno 2017,” por Presidencia de la República del Perú, 2017 (<https://www.presidencia.gob.pe/memoria-gobierno-2017>).

En la publicación anual de la Agencia Central de Inteligencia Americana (CIA, 2018) se indicó que el Perú cuenta con una variada geografía por ser una región costera árida de tierras bajas, además de la sierra central de los Andes y el denso bosque de la Amazonía”; asimismo, se señaló también que el país cuenta con importantes recursos mineros que representan el 55% de las exportaciones y excelentes zonas de pesca marítima. Además, se

especificó que la economía del país depende principalmente de la minería, y por lo tanto es vulnerable a la baja de los precios de los *commodities* mineros y al alza de los precios de los productos alimenticios importados. Finalmente, se señaló que, si bien la producción minera aumentó significativamente desde el año 2016, a la fecha el desempeño económico está deprimido por los retrasos en los megaproyectos de infraestructura, el escándalo de corrupción relacionado con la empresa brasileña Odebrecht y los desastres naturales del Niño Costero (CIA, 2018).

Un serio problema para el desarrollo económico sostenido del país es la informalidad ya que limita la competitividad y el crecimiento de las empresas. En efecto, Loayza (2008) señaló que la informalidad distorsiona la economía por la que se debe hacer frente para responder a su potencial crecimiento; ser informal supone la evasión del cumplimiento de las costosas y complicadas normas legales, lo que implica renunciar asimismo a los supuestos beneficios de servicios y protección que a cambio brindaría el estado; ser informal supone la evasión del pago de los impuestos. De hecho, el documento de informalidad laboral en el Perú y su relación con el crecimiento económico e inclusión financiera de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, 2018) publicó que la informalidad laboral y el crecimiento económico van en sentido opuestos; es decir, a mayor informalidad en un país implica un menor desarrollo económico.

Según el informe de ASBANC, el Perú registró uno de los mayores niveles de informalidad de Latinoamérica equivalente a 73.6%, valor que está muy por encima de Colombia que cuenta con el 54.5%, México con el 53.8% y Chile con el 36.0%, sus socios estratégicos en la Alianza del Pacífico. Además de la informalidad, la corrupción y los fenómenos naturales impactan directamente en la economía peruana; en efecto, en un informe del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017b) se concluyó que la actividad económica ha venido desacelerando debido a: (a) las decisiones fiscales sobre los casos de

corrupción asociados a empresas de gran envergadura, y (b) las excesivas lluvias del fenómeno del niño costero, todo ello ha originado la disminución de las inversiones públicas y privadas, las cuales se han visto paralizadas.

Esto ha implicado entonces moderar la demanda interna, tanto así que la proyección del crecimiento del PBI se ha mantenido cerca del 2.5% al cierre del año 2017. Durante ese mismo año las exportaciones peruanas fueron US\$ 44,025 millones, lo cual representó una leve mejoría, ya que la tendencia de las exportaciones, a pesar de la caída del 12% en el año 2015, muestran un crecimiento favorable del 8% y 21% para los años 2016 y 2017, respectivamente (Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios, 2017; SUNAT, 2017, citado por MINCETUR, 2017i).

Tabla 13

Exportación por Sectores Económicos 2015 al 2017 (Valor FOB en Millones de US\$)

Sector Económico	2015	2016	2017	Variación Porcentual 2016/2015	Variación Porcentual 2017/2016
Tradicional	22,685	25,361	32,223	12%	27%
No tradicional	10,907	10,795	11,682	-1%	8%
Otros	77	90	120	17%	33%
Total	33,669	36,246	44,025	8%	21%

Nota. Adaptado de “Reporte mensual de comercio diciembre 2017,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017i (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC_Diciembre_2017.pdf).

En la Tabla 13 se aprecia la tendencia de las exportaciones y su variación en los tres últimos años. Cabe mencionar que China destaca como el principal destino de las exportaciones totales del Perú, con una participación del 24%, seguido por Estados Unidos con el 18% y la Unión europea con el 14% (Ver Figura 12). Asimismo, resulta relevante analizar a los países que han incrementado sus compras en el 2017 respecto al 2016, especialmente a los asiáticos, entre los cuales se encuentran China con el 36% de incremento, Corea del Sur con el 50%, Japón con el 48%, e India con el 110% de crecimiento, lo que en conjunto representan el 40% de las exportaciones peruanas (MINCETUR, 2017i).

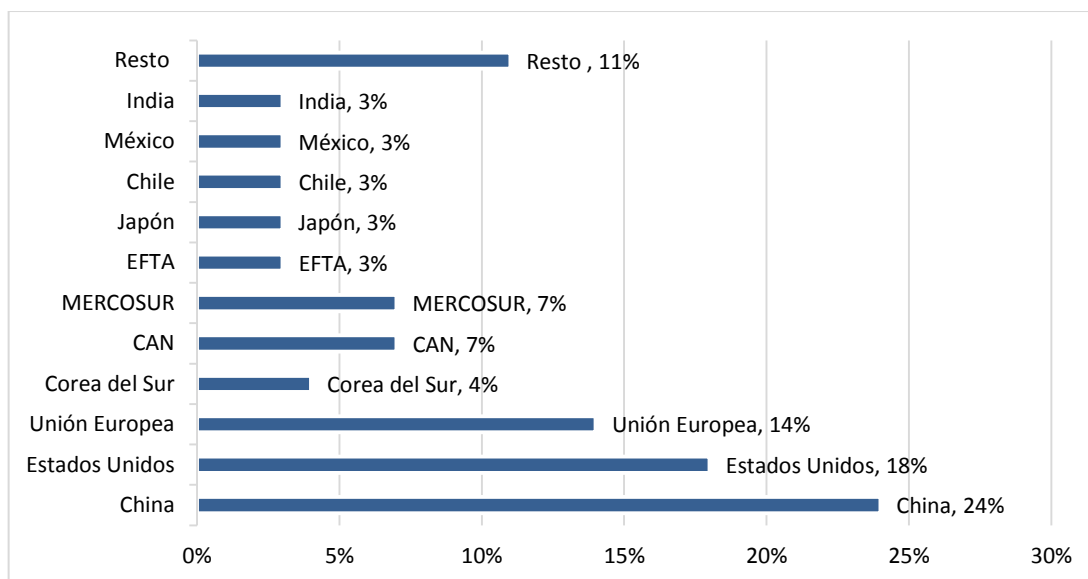


Figura 12. Participación de las exportaciones peruanas.

Adaptado de “Reporte mensual de comercio diciembre 2017,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017i (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC_Diciembre_2017.pdf).

Algunos de estos países tienen acuerdos de libre comercio con el Perú, otros están entrando en vigor y algunos en negociaciones; sin embargo, se observa que, a pesar de no haber acuerdos comerciales, las exportaciones se vienen dando sin barreras de entrada a dichos países. Es evidente que existe un buen potencial de compradores que otorga el comercio mundial a las empresas exportadoras peruanas (Ver Tabla 14).

Se evidencia entonces que el Perú ha incrementado sus exportaciones en un 44%, ello gracias a la alta demanda de los países asiáticos, los cuales, al 2017 concentran el 40% de las exportaciones peruanas; asimismo, durante ese mismo año, América concentra el 41% de las exportaciones nacionales; Europa el 17%, y Oceanía y África el 1% (Ver Tabla 15). Por lo tanto, se espera que para el 2018 las expectativas sean favorables, siempre y cuando existan mejores condiciones externas, un impulso fiscal que mejore la infraestructura afectada por el fenómeno del niño costero, un mejor control y una mayor confianza empresarial con condiciones monetarias expansivas.

Tabla 14

Comercio Exterior por Países (Millones de US\$)

Acuerdos	Exportaciones FOB		Var %	Participación 2017
	2016	2017		
Vigentes	32,930	39,059	19%	89%
China	8,493	11,586	36%	24%
Estados Unidos	6,265	6,868	10%	18%
Unión Europea	5,599	6,472	16%	14%
Corea del Sur	1,394	2,086	50%	4%
CAN	1,927	2,105	9%	7%
EFTA	2,602	2,380	-9%	3%
MERCOSUR	1,375	1,789	30%	7%
Japón	1,265	1,878	48%	3%
Canadá	1,685	1,196	-29%	2%
Panamá	558	930	67%	1%
Chile	1,012	1,034	2%	3%
México	466	415	-11%	3%
Otros	289	321	11%	0%
Por entrar en vigor	546	603	10%	2%
Transpacífico	488	546	12%	2%
Guatemala	58	58	-1%	0%
En Negociación	1,007	2,036	102%	4%
India	931	1,955	110%	3%
Turquía	34	49	43%	0%
El Salvador	43	33	-24%	0%
Factibilidad	42	35	-18%	5%
Indonesia	42	35	-18%	0%
Resto	1,721	2,292	33%	5%
Total Exportado	36246	44024	21%	100%

Nota. Adaptado de “Reporte mensual de comercio diciembre 2017,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017i (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC_Diciembre_2017.pdf).

Además, se vislumbra también un mayor dinamismo en el sector agrícola y pesca, y una mejor perspectiva del sector construcción moderando su caída y evolucionando en el sector público y privado (BCRP, 2017b; MINCETUR, 2017i). Finalmente, es importante mencionar que del 2017 al 2019 se proyecta una inversión de US\$ 11.1 mil millones, dentro de los cuales el 50% de estas inversiones se concentran en los sectores de minería e infraestructura (BCRP, 2017b). Claro está que el crecimiento es una cadena que impulsa a varios sectores, por ejemplo, los proyectos mineros no solo generan mayor demanda de energía eléctrica en el país, sino también impulsan el sector construcción, ya que producto de ello se construyen diversos accesos viales y actividades de minado. En cuanto a

infraestructura, en el 2018 se realizará la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez con una inversión aprobada de 1,500 millones de dólares.

Tabla 15

Comercio Exterior por Continentes (Millones de US\$)

Acuerdos	Exportaciones FOB		Var %	Participación 2017
	2016	2017		
Asia	13,555	19,468	44%	40%
América	13,885	14,937	8%	41%
América Latina	5,934	6,873	16%	21%
Resto de América	7,950	8,064	1%	20%
Europa	8,293	8,940	8%	17%
Oceanía	286	266	-7%	1%
África	203	297	46%	1%
Resto del mundo	24	116	383%	0%
Total Exportado	36,246	44,024	21%	100%

Nota. Adaptado de “Reporte mensual de comercio: diciembre 2017,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017i (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC_Diciembre_2017.pdf).

En consecuencia, además de una mejora gradual de los diversos sectores, se espera un mejor desempeño de la inversión pública y privada, con reformas estructurales que eleven su productividad y competitividad (BCRP, 2017b). Para Machado y Toma (2017), la infraestructura física y los servicios de transportes y comunicaciones son elementos claves para el crecimiento económico del país, puesto que su desarrollo genera una mejor conectividad entre las áreas rurales y esto ejerce un efecto significativo en la productividad laboral; asimismo, tener acceso a productos y tecnología reduce los costos de transacción, además, el impacto de la mayor conectividad física fortalece los flujos de información en los mercados locales, nacionales y regionales.

Desarrollo tecnológico. El Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016, realizado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2017), presentó importantes conclusiones de una realidad que necesita ser reformada urgentemente para asegurar el crecimiento económico en el largo plazo, por cuanto las sociedades con una mayor inversión en I+D experimentan un

crecimiento sostenido; pero, los resultados del censo mostraron que el Perú tiene un nivel de gasto en I+D que es 4 veces menor al promedio de la Alianza del Pacífico y 20 veces menor al promedio de los países de la OCDE y se concluyó que la falta de recursos financieros para la implementación de proyectos de importancia y la escasez de capital humano calificado explican en gran parte esta realidad. Los Centros de Investigación del Perú invirtieron durante el año 2015 un total de US\$ 163 millones equivalentes al 0.08% del PBI nacional, el 23.4% de los proyectos de investigación iniciados en el 2015, corresponden a ciencias sociales, seguido por los de ciencias naturales con el 21.6% e ingeniería y tecnología con el 21.3% (CONCYTEC, 2017). Díaz y Kuramoto, como se cita en Zárata (2015), concluyeron que las actividades científico-tecnológicas aún son débiles en el Perú. De hecho, la ciencia, la tecnología y el desarrollo son fundamentales para el crecimiento macroeconómico del país porque definen la productividad, y enfocarse sólo en la acumulación de los factores de producción, no necesariamente es lo único por hacer en el país.

En un estudio sobre las políticas de ciencia, tecnología e innovación se encontró que existe un distanciamiento en el campo científico peruano entre el estado y la sociedad para comprender las implicancias del conocimiento especializado (Zarate, 2015). Evidentemente se requiere superar estas adversidades. Claro está que, la tecnología necesita inclusión económica, un gran desafío emergente unido a un abanico de cambios para transformar los procesos y hacerlos más productivos. En consecuencia, el Perú debe invertir más en adquirir nuevos conocimientos en investigación y desarrollo para ser más competitivo y lograr mayores oportunidades de ingresos para el país.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú es un país pluricultural y multilingüe que se remonta desde sus orígenes con la cultura incaica. Se habla mucho de su diversidad cultural porque al ser conquistados por los hispanos se adoptó la lengua castellana, la religión católica y la diversidad de razas, tales como mestiza, criolla, trigueña y blanca (De Orellana,

2012). Asimismo, el país cuenta con una diversidad climática y también geográfica extensa e intensa en cada una de sus regiones; utilizando, en algunas zonas, técnicas ancestrales de cultivo y productos autóctonos debido al clima difícil de altitudes superiores a 4,000 msnm; aun así, constituyen un valioso patrimonio cultural que hasta hoy en día se conserva sin que el paradigma de la modernidad y la innovación la destruya (De Orellana, 2012). No hay duda entonces que el Perú tiene una tradición histórica con un legado milenario bastante protagónico, que además goza de recursos naturales y una diversidad cultural que puede transformar la economía del país (Maúrtua, 2017).

Con relación a la idiosincrasia peruana, es importante mencionar el estudio presentado por Yamamoto y Kongan (2014), quienes identificaron que, a nivel nacional, los peruanos son percibidos principalmente como chismosos, trabajadores y vivos o criollos, y son ellos mismos los que no se identifican como honrados, cultos y puntuales. En ese sentido, la profesora Liuba Kongan, explicó que las personas se comportan de una forma determinada por el “benéfico” que les reditúa; por ejemplo, la hipocresía es una estrategia para obtener algún beneficio al no decir lo que realmente se piensa y decir, por el contrario, lo que la otra persona quiere escuchar (Yamamoto & Kongan, 2014). Por su lado, Yamamoto señaló que estas conductas se formaron como parte de un proceso de adaptación que en algún momento fueron útiles; por ejemplo, el chisme se usa para difamar a una persona exitosa con la finalidad de menoscabarla para igualarla y así todos estemos iguales y contentos (Yamamoto & Kongan, 2014). Otra conducta como la viveza o “criollada” (sacarle la vuelta a la norma) ha servido para que las personas se salven de situaciones difíciles. Por lo tanto, cuando no hay derechos ciudadanos que se respeten, formalidad o reglas claras en un contexto de pobreza y desigualdad, la gente encuentra estrategias de segundo orden.

Otro interesante aporte del estudio fue identificar que la autoevaluación de los peruanos varía geográficamente; por ejemplo, en el norte del país los peruanos se perciben

como trabajadores, amables y vivos; en el centro, se perciben como chismosos, egoístas y vivos; en Lima como chismosos, vivos e hipócritas; en el oriente como trabajadores, respetuosos y amables; en la sierra como egoísta, chismosos y envidiosos; y finalmente, en la costa como trabajadores, chismosos y vivos o criollos (Yamamoto & Kongan, 2014).

Organizacional y administrativo. El Instituto para la Democracia y Asistencia Electoral (IDEA, 2008) publicó un documento sobre el funcionamiento y organización del Estado peruano para el programa de formación de capacidades de las organizaciones políticas, en el cual se explicó que el Estado peruano es unitario y descentralizado. El poder del Estado se divide en tres: (a) el poder Legislativo, cuya función principal es dar las normas generales; (b) el poder Ejecutivo, cuya principal función es hacer cumplir las normas y dirigir el gobierno; y (c) el poder Judicial, cuya función principal es resolver los conflictos que se presentan en la sociedad y el Estado. Asimismo, el Estado se divide verticalmente en tres niveles de gobierno: (a) el gobierno central, (b) los gobiernos regionales, y (c) los gobiernos locales; y cuenta, además, con organismos autónomos que cumplen importantes funciones específicas de administración y control.

Además, un punto importante a resaltar es que la gestión del gobierno en los principales ejes de desarrollo como agua y saneamiento lucha contra la corrupción, seguridad ciudadana, salud, sistema administrativo simplificado, entre otros, se atribuye a procesos de administración pública demasiado engorrosos, tanto así que miles de proyectos en diversos sectores del país se quedan entrapados por el sistema, dificultando su rápida ejecución. De hecho, se han tomado medidas para simplificar los procesos de administración pública; sin embargo, aún sigue siendo insuficiente. El gobierno debe evaluar el planteamiento de reformas en gestión administrativa de cada sector que otorgue, no solo un beneficio económico y social, sino también que favorezca productivamente al desarrollo del país (Becerra, 2017).

Ante la evidencia de oportunidades desperdiciadas debido a la notable carencia de iniciativas regionales, Maúrtua (2017) señaló que el Perú, en un entorno internacional, cuenta con diversos acuerdos comerciales; por lo tanto, el Gobierno debe fomentar y propiciar la integración regional que conlleve a una solución pacífica de sus controversias, priorizando la paz y la cooperación; y de esta manera, presentarse como nación emergente estratégicamente competitiva que diversifique y promueva el desarrollo económico del país. Por otro lado, es importante que los gobernantes y los contribuyentes muestren un correcto comportamiento donde prevalezcan los valores y la ética en su actuar, ya que la ausencia de ello lleva a la corrupción y el atraso del país.

Militar. El Índice Global de Potencia de Fuego (GPF, 2017) presentó la lista de las capacidades militares de 132 naciones a nivel mundial, siendo las potencias militares los países de Estados Unidos, Rusia y China. Las Fuerzas Armadas del Perú ocupan el puesto 39 en el mundo y el cuarto puesto en Latinoamérica. A nivel regional, Brasil ocupa el primer lugar, seguido por México y Argentina. Por debajo de Perú se encuentra Colombia, Venezuela, Chile, Bolivia, Ecuador y Cuba. El informe comentó que las Fuerzas Armadas peruanas cuentan con armamento diversificado proveniente principalmente de Rusia, EEUU y China; asimismo, cuentan con 120,000 miembros activos, 272,000 reservistas, 890 vehículos blindados de combate, 85 tanques, 267 aeronaves de guerra, 60 unidades navales y un presupuesto militar de US\$ 5,560 millones (GPF, 2017).

Se hace evidente que el Perú ha venido desarrollando un proceso de reestructuración en el sector defensa, fortaleciendo las Fuerzas Armadas para contrarrestar los grandes desafíos de la seguridad nacional; asimismo, con la nueva Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas, el servicio de los oficiales se ha prolongado de 35 a 38 años; así también, se ha establecido el uso de la fuerza cuando se está en situaciones de combate (Ley 28359, 2004). Cabe mencionar que las Fuerzas Armadas del Perú, en

conducción de las operaciones militares, apuestan por la innovación tecnológica, la estandarización de equipos y la interoperabilidad militar, para ello existe un trabajo conjunto con la policía nacional, cuyo concepto se sustenta en la paz, la seguridad y el desarrollo del país (“El proceso de reestructuración de las Fuerzas Armadas del Perú,” 2008).

Por otro lado, entre los grandes retos que enfrentan las Fuerzas Armadas del Perú y demás países del mundo se encuentran: (a) el tráfico ilícito de drogas, y (b) el terrorismo. Por lo tanto, es importante realizar una reestructuración a nivel organizacional del comando conjunto de las fuerzas armadas y las instituciones armadas (el ejército, la marina de guerra y la fuerza aérea) que conlleve a una mejor y oportuna toma de decisiones, y a un mejor estudio, planeamiento y conducción de las operaciones militares y servicios especiales (“El proceso de reestructuración de las Fuerzas Armadas del Perú,” 2008). En este sentido, es vital reforzar y mejorar el entrenamiento, desde ejercicios de comando y control, maniobras estratégicas como también operaciones simuladas. Maúrtua (2017) sostuvo que, ante un proceso complejo de globalización, aún es un gran desafío para el Perú plantear lineamientos en defensa de los espacios terrestres, aéreos y marítimos. De hecho, se requiere contar con unas fuerzas armadas entrenadas y equipadas con la capacidad disuasiva de no solo brindar la protección del territorio en zonas fronterizas, en especial en las zonas andinas y amazónicas; sino también, enfrentar los desafíos ante el crimen internacional organizado.

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de terceras partes. El MINCETUR (2016a) señaló que el Perú está consolidando su internacionalización a través de sus diversos convenios de Tratado de Libre Comercio (TLC), los cuales son favorables para el crecimiento del comercio internacional de los productos y servicios peruanos, además de ser un país integrante de la Cuenca del Pacífico. Según el Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE, 2017) los TLC vigentes y en negociación que tiene el Perú son los siguientes:

1. Los TLC vigentes son: (a) Comunidad Andina de Naciones desde 1993, (b) Mercosur desde enero del 2006, (c) Estados Unidos desde febrero del 2009, (d) Chile desde marzo del 2009, (e) Canadá desde agosto del 2009, (f) Singapur desde agosto del 2009, (g) China desde marzo del 2010, (h) México desde febrero del 2012, (i) EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio) desde julio del 2011, (j) Corea desde agosto del 2011, (k) Tailandia desde el 31 de diciembre del 2011, (l) Japón desde marzo del 2012, (m) Panamá desde mayo del 2012, (n) Unión Europea desde marzo del 2013, (ñ) Costa Rica desde junio del 2013, (o) Venezuela desde agosto del 2013, (p) Alianza del Pacífico desde mayo del 2016, y (q) Honduras desde el 1 de enero del 2017.
2. Los TLC suscritos (y próximos a entrar en vigor) son: (a) Guatemala suscrito en diciembre del 2011, y (b) Acuerdo de Asociación Transpacífico suscrito en febrero del 2016.

Es importante mencionar que en el 2018 el Perú será sede de la VIII Cumbre de las Américas, una gran oportunidad para que se impulse los lazos de cooperación que permita la reconstrucción de los perjuicios ocasionado por el fenómeno del niño costero en las regiones más vulnerables del país (Maúrtua, 2017)

Lazos pasados y presentes. En siglos pasados el Perú tuvo conflictos bélicos en el frente externo con su vecino del sur Chile y al norte con el Ecuador, los cuales a la fecha ya están resueltos; a pesar de ello, no se sabe si en un futuro estos acontecimientos del pasado puedan repercutir en el país y en la economía. Asimismo, en pasadas décadas el país sufrió un conflicto armado en el frente interno con grupos extremistas como Sendero Luminoso y el MRTA, situación que continuó siendo un riesgo para la democracia (Alvarez, Giacalone, & Sandoval, 2017). Además, debido a la traumática colonización española, los ciudadanos del Perú han desconfiando constantemente de las instituciones públicas; situación que se manifiesta y refuerza en la actualidad debido a la ineficiencia del Estado para atender las

necesidades básicas de la población y por la historia de corrupción de las autoridades en todos los niveles: (a) local, (b) regional, y (c) central (Alvarez et al., 2017).

Contra balance de los intereses. El Perú, como país soberano, tiene el derecho y obligación de proteger los importantes recursos naturales, tecnológicos, económicos y financieros en beneficio del desarrollo socioeconómico de los peruanos y pensando en las futuras generaciones; por este motivo el estado debe estar alerta a los intereses de otras naciones que quieran usufructuar los recursos naturales del país en perjuicio de los intereses nacionales (Alvarez et al., 2017). De igual manera, el cuidado de las fronteras terrestres, marítimas y aéreas es una tarea importante dentro del marco jurídico internacional y en armonía con la comunidad de las naciones (Alvarez et al., 2017).

Conservación de los enemigos. El Perú debe conservar a los enemigos en el sentido de contar con adversarios que obliguen a mantener la capacidad de respuesta ante situaciones peligrosas, manteniéndose siempre alerta y previniendo la pérdida de competitividad por encontrarse en una zona de confort. En ese sentido, el Perú considera históricamente a Chile como un país enemigo por la derrota sufrida en la Guerra del Pacífico, otro punto de controversia reciente fueron las consecuencias políticas y económicas presentadas por la delimitación marítima entre ambas repúblicas debido al fallo de la Corte de la Haya, limitando la extracción de peces al Perú sobre las 200 millas. Por otro lado, es importante analizar las situaciones perjudiciales generadas recientemente con otros países vecinos como Venezuela, por su intervención en asuntos políticos internos, como las pasadas elecciones del periodo 2011; y Brasil, por su impactante red de corrupción de funcionarios al más alto nivel del estado (Alvarez et al., 2017).

3.1.4. Influencia del análisis en Ancash

La política exterior peruana es influenciada directamente por los efectos de los principios cardinales y esta influye indirectamente en la región Ancash. El factor relevante de

la influencia para el país y la región Ancash está relacionado de manera positiva con la política de apertura comercial viabilizada por los Tratado de Libre Comercio (TLC), que constituyen una ventaja competitiva para el país en relación con los países vecinos, situación que abre importantes y enormes mercados a los productos y servicios actuales y futuros de la región. En relación con los lazos pasados y presentes, la histórica desconfianza de la ciudadanía se presenta como una amenaza para implementar las iniciativas de desarrollo regional. El contrabalance de los intereses implica fortalecer el cuidado fronterizo terrestre, aéreo o marítimo; y finalmente, la conservación de los enemigos propicia el análisis de situaciones que podrían ser una amenaza potencial hacia los intereses nacionales del país.

3.2. Análisis Competitivo del País

El WEF publicó en su último *Informe Global de Competitividad 2017-2018* el ranking de competitividad de 137 países, en el cual el Perú se ubicó en el puesto 72 con un desempeño promedio a nivel mundial. Asimismo, a nivel de Latinoamérica los países que lograron un mejor desempeño competitivo que el Perú fueron Chile, que ocupó el puesto 33 y Colombia, que ocupó el puesto 66; no obstante, el Perú obtuvo un mejor desempeño competitivo que Uruguay, que llegó al puesto 76; Brasil, que obtuvo el puesto 80; Argentina que ocupó el puesto 92; Ecuador que obtuvo el puesto 97 y Venezuela que obtuvo el puesto 127 (WEF, 2017c).

Al respecto, la Sociedad Nacional de Industrias (SNI, 2017) comentó que este resultado desfavorable implicó un retroceso de cinco posiciones en comparación al puesto obtenido el año 2016 y once posiciones respecto al puesto logrado el año 2013; asimismo, comentó también que la competitividad de los países refiere al “conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (p. 2), por cuanto la productividad promueve la prosperidad de las naciones y conduce al crecimiento económico que permite mayores ingresos y bienestar de las personas.

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú cuenta con importantes recursos naturales los cuales pueden ser aprovechados para la satisfacción de los pobladores; en efecto, de acuerdo a la Ley 26821 (1997) se estableció que estos recursos pueden ser: (a) las aguas superficiales y subterráneas; (b) el suelo, subsuelo y las tierras por su capacidad de uso mayor, así como las tierras agrícolas, pecuarias, forestales y de protección; (c) la biodiversidad biológica, como flora, fauna, microorganismos, recursos genéticos, y ecosistemas que dan soporte a la vida; (d) recursos hidrocarburíferos, hidroenergéticos, eólicos, solares, geotérmicos y similares; (e) la atmósfera y el espectro radioeléctrico; y (f) los minerales. Ello ha hecho del Perú una superpotencia en biodiversidad por lo que es considerado uno de los 10 países ricos en diversidad natural del mundo ya que tiene 84 de las 117 zonas de vida del planeta y 28 de los 32 climas de mundo (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2018).

Tal como se mencionó, una de las características más importantes del país es el suelo; en efecto, el Perú cuenta con una extensión territorial de 128'521,600 hectáreas, ocupando así el décimo noveno lugar a nivel mundial con mayor extensión. El sector minero ocupa el 1.26% del área total del Perú; de los cuales, 1'566,597 hectáreas equivalentes al 1.22% están ocupadas por unidades en producción y exploración minera; y 50,393 hectáreas equivalentes al 0.04% se encuentran ocupadas por unidades en cateo y prospección minera. Así mismo, el país tiene gran potencial minero en la producción de los principales metales como cobre, oro, plomo, zinc, hierro, estaño, molibdeno, plata refinada y otros; siendo las regiones con mayores reservas: Junín (plata), Ancash (oro, plomo y zinc), Pasco (plomo y zinc) y Tacna (cobre). Por otro lado, es importante mencionar el aporte del canon minero hacia las poblaciones del área de influencia; según la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE, 2017) indicó que las transferencias por canon minero en el 2017 correspondiente al ejercicio 2016 totalizaron S/1,863 millones y las regiones con mayor

transferencia fueron Ancash con S/494.5 millones, Arequipa con S/258.6 millones, La Libertad con S/255 millones y Cajamarca con S/185.2 millones; y según MINEM (2017b) las transferencias en el 2018 correspondiente al 2017 ascendieron a S/3,158 millones traduciéndose en un incremento de 70% con referencia al año anterior, y las regiones de mayor importe transferido fueron: Ancash (S/ 1,085 millones), Arequipa(S/ 532 millones) y La Libertad (S/ 259 millones). Se observa así que las regiones con mayor aporte tienen oportunidades para dinamizar sus economías locales, siempre y cuando se prevé una buena gestión de los montos de inversión y su ejecución pensando en el futuro.

Con respecto al sector agropecuario, Mucho (2017) resaltó que el Perú tiene como extensión agrícola 38'742,465 hectáreas, de las cuales el 18.4% están destinadas al agro como áreas en cultivo, barbecho, descanso y tierras agrícolas no trabajadas; sin embargo, el área cultivada solamente ocupa el 3.5%, un valor bajo frente a países como Argentina, cuyo valor es 11.7%; Uruguay, que tiene el 10.9%; Ecuador con 10.3%; pero mayor a Chile que tiene el 2.3% de área de cultivo. Además, las contribuciones de las regiones naturales del Perú sobre las superficies agropecuarias son 58% de la sierra, en donde destacan los cultivos de papa blanca, maíz amiláceo, habas, quinua y otros; 12% de la costa, resaltando los cultivos de arroz, maíz amarillo duro y algodón; y finalmente 30% de la selva. Cabe resaltar que gracias al aprovechamiento de tierras agrícolas el Perú ha logrado un mayor crecimiento de las exportaciones de productos agrícolas a nivel mundial; en efecto, según MINAGRI (2017a) el país ocupó el puesto 33 en exportaciones agrícolas con un valor FOB US\$ 17.4 millones y con una participación de 0.28% en el 2017; sin embargo, aún se encuentra por debajo de otros países de la región como Ecuador que tiene el 4.65% de participación, Chile con el 2.44 %, Colombia con el 2.06%, Bolivia con el 0.97% y Brasil con el 0.96% de participación. Por otro lado, el BCRP (2017g) destacó las posiciones que ha logrado el Perú en las exportaciones a nivel mundial en los últimos cinco años al 2016, señalando a once

productos agrícolas que ascendieron en el ranking, y de los cuales tuvieron un mayor impacto los siguientes: la quinua, la cual pasó del puesto cuatro al puesto uno; las nueces de brasileros peladas que pasó del puesto dos al puesto uno; la palta fresca que pasó del puesto cinco al puesto dos; granadas frescas pasando del puesto 29 al puesto 11; y el que mayor destacó fue el arándano pasando del puesto de 39 al puesto tres. El crecimiento exponencial del arándano fue resultado de la ejecución de programas, interés del sector privado, entes reguladores del país y sobre todo por las características geográficas y climáticas del país (AGAP, 2018).

Por otro lado, la producción de recursos hidrobiológicos procedentes de la actividad de acuicultura en el Perú en el año 2017 alcanzó poco más de 25.8 mil toneladas, con un valor de exportación de 251.5 millones; destacando principalmente la exportación de los langostinos con el 67.99% de participación, las conchas de abanico con el 21.29%, la trucha con el 10.21% y la tilapia con el 0.51% (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017g). Cabe precisar que la actividad acuícola en el Perú se desarrolla mediante concesiones o autorizaciones otorgadas por el Ministerio de la Producción que cuenta con una directiva para la inscripción de concesiones y autorizaciones de acuicultura en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). Esta actividad cuenta con el apoyo la Ventanilla Única de Acuicultura (VUA), la cual integra todos los procedimientos necesarios para que las empresas puedan obtener los derechos correspondientes para realizar la actividad de acuicultura en el Perú (PRODUCE, 2017a). Otro sistema de apoyo es el SIGEO, el cual es utilizado como una herramienta de gestión y toma de decisiones, ya que permite identificar agrupamientos empresariales (conglomerados), conocer el dinamismo económico, proyectar nuevas formas de crecimiento e identificar oportunidades de inversión (PRODUCE, 2017a). Así también el portal del Ministerio de la Producción pone a disposición un plan de negocios de las principales especies acuícolas, estudios de líneas base en el ámbito marino y boletines del plan nacional del desarrollo acuícola al 2021 (PRODUCE, 2014).

Asimismo, el Ministerio de la Producción también ofrece un catastro acuícola nacional, donde señala las regiones que, de acuerdo con la clasificación sanitaria de productos acuícolas, cuentan con desembarcaderos ya autorizados e incluso con plantas de procesamiento primario en las regiones de Tumbes y Ancash (PRODUCE, 2017b). En ese sentido, analizando el catastro acuícola nacional (Ver Figura 13), se observa que en la costa predominan los cultivos de langostinos (Tumbes y Piura), y las conchas de abanico (Piura, Ancash e Ica); en la sierra, la especie que más predomina en la actividad acuícola es el cultivo de la trucha; y en la selva el cultivo del paiche (PRODUCE, 2017b).

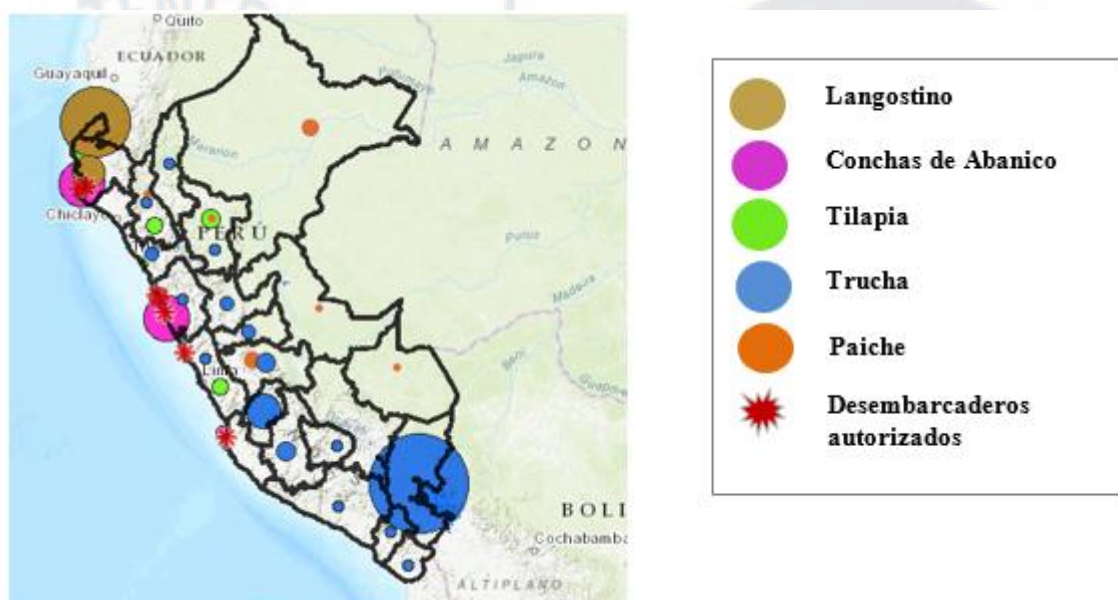


Figura 13. Catastro acuícola nacional. Tomado de “Catastro acuícola nacional,” por Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017b (<http://catastroacuicola.produce.gob.pe/web/>).

En ese sentido, uno de los productos acuícolas que puede recuperarse y potencializarse son las conchas de abanico, un molusco bivalvo presente en toda la zona costera peruana cuya semilla se obtiene por la captación del ambiente natural (el mar); y el Perú presenta las condiciones oceanográficas para su cultivo. Esta especie tiene la capacidad de soportar aumentos de temperatura, lo cual aprovecha para desarrollarse rápidamente generándose una mayor producción de esta especie.

En el Perú existen numerosos bancos naturales destinados al cultivo de las conchas de abanico, estos se encuentran ubicados en la Bahía de Sechura y Lobos de Tierra en Piura, Bahía de los Chimús y el Dorado en Chimbote, Bahía de Guaynuna en Casma y Bahía de Independencia y Paracas en Pisco (Instituto del Mar del Perú [IMARPE], 2011). Cabe precisar que existe una fuerte dependencia de las condiciones ambientales, por lo que el fenómeno del niño costero puede afectar su sostenibilidad; asimismo, otros factores que impactan en el cultivo de las conchas de abanico son la exposición a una elevada concentración de toxinas propias de la contaminación ambiental o la presencia de episodios de marea roja, las cuales son algas que producen una coloración con elevada concentración de toxinas (PRODUCE, 2009). Cabe destacar que el Perú cuenta con un clima que influye positivamente en la reproducción de moluscos, lo que permite generar grandes cosechas ocasionales (Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero [FONDEPES], 2004).

Con relación al turismo, el Perú constantemente se encuentra impulsando este sector económico, lo que ha ayudado a incrementar la conectividad aérea peruana llegando a 22 países a través de 25 líneas aéreas; esto ha permitido que al 2016 el número de rutas internacionales aumente en un 29% en comparación con el año 2011, siendo, a esta fecha, un total de 45 rutas internacionales; ello ha impactado en el crecimiento del 31% de vuelos internacionales por semana, pasando de 502 vuelos internacionales en el 2011 a 657 vuelos en el 2016 (MINCETUR, 2016c). Este incremento de turistas internacionales ha llevado a que la oferta de alojamientos y restaurantes aumente año a año; representando al 2017 el 4.1% del PBI nacional (INEI, 2017c); en efecto, en los últimos seis años la cantidad de hospedajes ha aumentado en un 33% a nivel nacional con un valor de 4,800 nuevos hospedajes, de los cuales 42 hospedajes fueron de cuatro y cinco estrellas, 225 hoteles fueron de tres estrellas, y el resto de dos estrellas o menos, lo que permitió que el número de habitaciones se eleve a 245,504, con un total de 424,282 plazas cama; ello representó una

inversión de US\$ 600 millones, siendo en su mayoría inversiones realizadas por cadenas hoteleras nacionales e internacionales (MINCETUR, 2017e). Esto ha hecho que surjan muchas ciudades como opción para los turistas y canibalicen a otras; por ejemplo, la ciudad de Huaraz se ha visto afectada por el crecimiento turístico de Lunahuaná, el Norte y el Sur chico de Lima (J. Faud, comunicación personal, 10 de agosto de 2018). Además, para el 2021 se tiene proyectado la ejecución de 62 nuevos hoteles de importantes cadenas hoteleras, incrementando la oferta en 8,279 habitaciones nuevas con una inversión de US\$ 1,141 millones de dólares (MINCETUR, 2017e). Asimismo, existen otros bienes y servicios que los visitantes consumen durante sus viajes al Perú tales como la industria de provisión de alimentos y bebidas; la industria de transporte de pasajeros, ya sea por ferrocarril, mar o carretera; la industria de alquiler de equipos de transporte como autos, remolques, camiones y vehículos de recreo; la industria de agencias de viaje y otros servicios de reserva; la industria cultural, las cuales promueven las actividades recreativas, artísticas y de entretenimiento, así como la visita a museos y lugares históricos; la industria de deportiva y recreativa, la cual promueve las actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas; el comercio minoristas de bienes característicos de turismo, como la venta al por menor de tapices, alfombras, prendas de vestir, calzado, entre otros; y la industria turística específica de cada país, como servicios financieros y la producción de artesanía (MINCETUR, 2015).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El Perú es una de las mayores economías de exportación del mundo ocupando el puesto 43 (Observatorio de Complejidad Económica [OEC], 2017a). Según MINCETUR el comercio exterior peruano viene creciendo y dinamizando la economía del Perú; en efecto, según las estadísticas de la Organización Mundial del Comercio (OMC), en el 2017 el Perú lideró el crecimiento de exportaciones en América Latina con el 21.40%, superando el

13.80% anual que reportó la región en promedio (“Perú lideró crecimiento de exportaciones,” 2017).

Uno de los sectores de exportación en lo que el Perú destacó fue la pesca y acuicultura; en efecto, la pesca marítima se ha ido consolidando como una importante actividad económica en el Perú, por lo que la tendencia de la producción de los recursos hidrobiológicos procedentes de la actividad acuícola augura un sector competitivo y diversificado para el futuro. En la Figura 14 se evidencia que en los últimos 11 años la producción de langostinos ha ido en aumento, seguido por la producción de conchas de abanico, trucha y paiche (PRODUCE, 2017e). Cabe recalcar que los departamentos que presentaron importantes volúmenes de cosecha de acuicultura en el 2017 fueron Puno con 44,845 TM, lo cual representó el 45% a nivel nacional; seguido por Tumbes con 23,758 TM, equivalente al 24%; y Ancash con 10,347 TM, equivalente al 10% a nivel nacional (PRODUCE, 2017e).

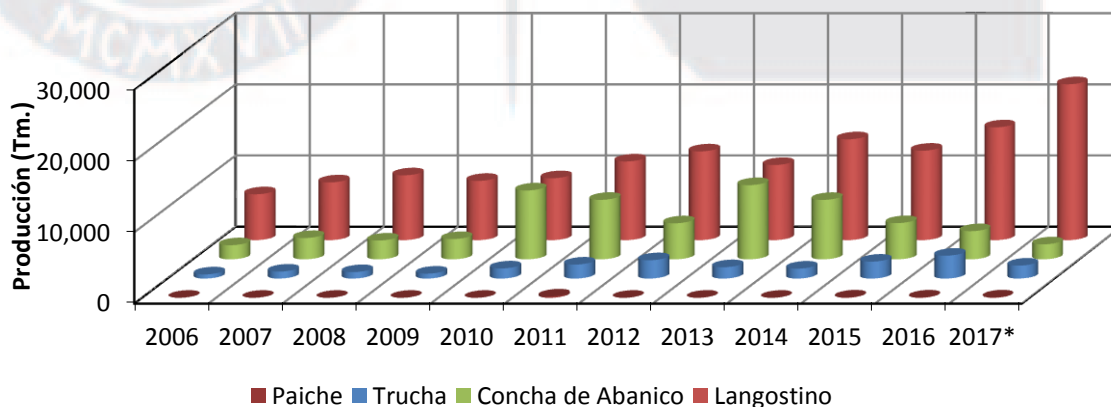


Figura 14. Producción de recursos hidrobiológicos procedentes de la actividad de acuicultura en el Perú, 2006-2017.

Adaptado de “Estadísticas producción,” por Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017e (http://tnia.produce.gov.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=79).

Según la SUNAT, al 2017 las exportaciones no tradicionales relacionadas con la pesca marítima del Perú orientada al consumo humano directo han tenido un incremento del

20% respecto al 2016 y una participación del 38% de las exportaciones totales del sector pesca (SUNAT, citado por MINCETUR, 2017i). Asimismo, se evidencia que existe una alta tendencia de los productos de consumo humano directo en el mundo cuya demanda es gradualmente favorable (Ver Tabla 16).

Los productos no tradicionales más dinámicos de este sector fueron las caballas enteras congeladas, que representaron ingresos por un valor de US\$ 30 millones al 2017, el cual significó un incremento del 510.7% respecto al año anterior; conservas de atún con un valor de US\$ 20 millones y un incremento del 194.8%; algas pardas secas con un valor de US\$ 26 millones y un incremento del 88.8%; filetes de trucha congelados, con ingresos de US\$ 9 millones y un aumento del 80.3%; y merluzas congeladas que representaron ingresos de US\$ 7 millones, lo cual significó un 62.3% adicional respecto al año anterior.

Tabla 16

Principales Destinos de Exportación de Productos de Consumo Humano Directo

Mercado	Part. % 2017	Crec. % FOB 2017/2016
Estados Unidos	6%	10%
España	19%	28%
China	20%	149%
Corea del Sur	7%	26%
Japón	4%	27%
Francia	1%	-11%
Italia	3%	1%
Federación Rusa	4%	44%
Tailandia	4%	30%
Alemania	2%	48%
Ecuador	2%	27%
Otros	27%	111%
Total	100%	33%

Nota. Adaptado de “Boletín mensual departamento de productos pesqueros: Setiembre 2017,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2017d (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectores/productivos/Boletin%20Pesquero%20SETIEMBRE%202017.pdf>).

En consecuencia, la pesca marítima es una actividad trascendental para el país, representó el 7% de las exportaciones totales del Perú al 2017. En cuanto al sector acuícola nacional, las conchas de abanico se mantuvieron como el segundo cultivo de marina nacional

con una participación del 37%, y se ubicó en el tercer nivel del sector acuícola marítimo portando el 16% del volumen total exportado en acuicultura. Sin embargo, entre el 2013 y el 2017 la producción decreció 31% en promedio anual, pasando de 67.7 a 15.6 miles de toneladas en cosecha, respectivamente (Ver Figura 15). Dicha disminución se dio por diversos motivos, uno de ellos fue el vencimiento de la Ley de Promoción Acuícola el 31 de diciembre del 2013, la demora en la renovación afectó a las empresas acuícolas; otro motivo fue la alta mortalidad originada por fenómenos naturales como el niño costero entre los años 2014 y 2016, así como la falta de condiciones ideales de cultivo y crecimiento en la bahía de Sechura donde se concentró el 60% de la producción nacional (PRODUCE, 2017c).

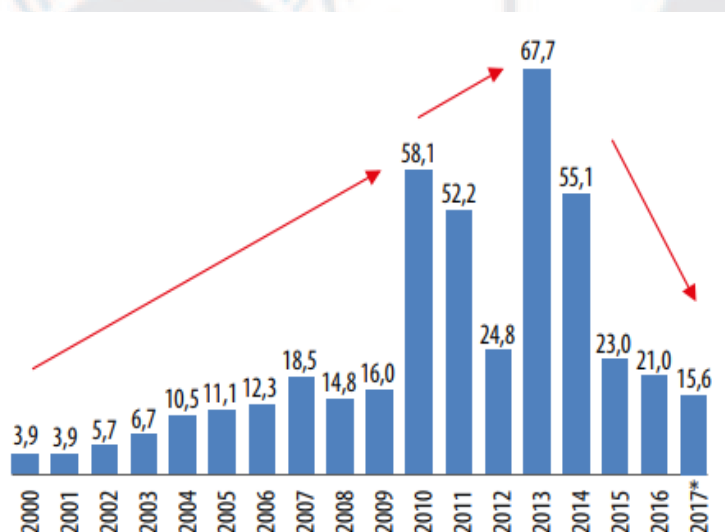


Figura 15. Desenvolvimiento de la cosecha acuícola de conchas de abanico (miles de TM). Tomado de “Desenvolvimiento productivo de la actividad pesquera,” por Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017c (http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/160218_PESCA-DIC-17-FINAL.pdf).

Esto ha implicado una reducción considerable en el valor de las exportaciones marítimas y el abastecimiento a los mercados externos. En ese sentido se busca recuperar el mercado de conchas de abanico; de hecho, por primera vez en el Perú se contará con un programa que impulse el sector pesca y acuicultura a través de la instalación de un laboratorio para la selección de proyectos innovadores, el fin es aumentar la competitividad y productividad del sector y convertir al Perú en el mejor competidor mundial en la pesca de consumo humano directo y posicionarlo dentro de los tres primeros productores acuícolas de

Latinoamérica (“Programa cofinanciará los mejores proyectos,” 2017). Se estima además que en un periodo de 5 años las exportaciones anuales alcancen en promedio un valor FOB de US\$ 100 millones, esto significaría más de 4 mil empleos directos en cada transacción anual (PRODUCE, 2017c). Cabe mencionar que, la demanda mundial de conchas de abanico entre el 2014 y el 2017 es de 592 mil TM (toneladas métricas) aproximadamente, el Perú exportó en promedio 11,896 TM, equivalente a un valor FOB promedio de US\$ 119 millones. Dentro de los principales países que demandan este producto se encuentran: Hong Kong, Estados Unidos de América, Países bajos, Singapur, Francia, España, Bélgica, Malasia, Vietnam, Reino Unido. Dada la alta demanda; la región Ancash debe impulsar la producción de conchas de abanico.

En cuanto a las ventas del sector pesca industrial tradicional se tiene como principal destino a China, cuyas exportaciones permitieron al Perú obtener ingresos por un total de US\$ 8,951 millones, equivalente al 34% de participación de su actividad económica, este junto a otros países del continente asiático representaron el 56% de las exportaciones tradicionales peruanas (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017a). Con respecto a las exportaciones no tradicionales se tiene como principal destino a los Estados Unidos, que permitió ingresos por US\$ 2,726 millones, lo cual equivale al 10% de participación (SIICEX, 2017a).

Por otro lado, en estos los últimos años la tendencia del consumo mundial está apostando por productos saludables; es por ello por lo que la demanda de productos frescos y nutritivos aumentó tanto en el mercado local como extranjero. En efecto, entre uno de los frutos de la agroexportación no tradicional más exportadas por Perú se tiene al arándano con un valor exportado de US\$ 241 millones en el 2016, lo cual representó 148.2% más respecto al año anterior. Según MINCETUR (2017f) indicó que la demanda mundial de arándano en el 2016 fue de US\$ 2,507 millones, de los cuales US\$ 241 millones fueron exportados por Perú

hacia los mercados de EEUU y Reino Unido, ocupando el 4° y 3° lugar respectivamente como país exportador, mientras que Chile es el 1° exportador de EEUU, Países Bajos, China y Hong Kong. Asimismo, según SIICEX (2018) indicó que en el 2017 los productos de mayor crecimiento fueron el arándano con un crecimiento del 50%, de la granada (48%) y palta (46%), esto debido al incremento de la demanda mundial y al bajo impacto de los efectos del fenómeno de “El Niño” en las zonas de producción (Ver Tabla 17).

Tabla 17

Ranking de Principales Partidas de Frutas y Hortalizas Frescas en Perú (Valor FOB US\$)

Partida Descripción	2015	2016	2017	PART % FOB (USD)2017	VAR. % 16/15	VAR. % 17/16
0806100000 - Uvas frescas	708,524,021	660,953,938	653,056,556	24.0%	-6.7%	-1.2%
0804400000 - Paltas frescas	306,269,083	396,887,566	581,033,741	21.4%	29.6%	46.4%
0709200000 - Espárragos frescos	421,489,947	422,476,639	409,832,978	15.1%	0.2%	-3.0%
0810400000 - Arándano fresco	97,187,319	241,255,986	361,720,046	13.3%	148.2%	49.9%
0804502000 - Mangos frescos	193,460,779	194,875,064	186,215,284	6.9%	0.7%	-4.4%
0803901100 - Banano	145,170,295	152,174,228	148,557,355	5.5%	4.8%	-2.4%
0805299000 - Mandarinas frescas			107,987,142	4.0%		
0703100000 - Cebolla blanca fresca	62,816,338	71,074,975	68,811,413	2.5%	13.1%	-3.2%
0810909000 - Granada fresca	32,312,234	39,599,621	58,939,418	2.2%	22.6%	48.8%
0910110000 - Jengibre fresco	22,327,568	24,398,757	50,447,359	1.9%	9.3%	106.8%
Resto	175,474,939	169,014,652	89,201,799	3.3%	-3.7%	-47.2%
TOTAL	2,165,032,523	2,372,711,426	2,715,803,091	100.0%	9.6%	14.5%

Nota. Adaptado de “Informe anual 2017 desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador” por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2018 (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202017.pdf>)

Según la evolución de la exportación del arándano de los últimos años en el Perú, el valor FOB en US\$ y el volumen en kilogramos han mostrado un crecimiento positivo alcanzando cifras excepcionales tal como se obtuvo entre los periodos 2014 y 2017, este fue de 1,097% en valor FOB Y 1,383% en volumen (Ver Figura 16). Los factores que contribuyeron a estos resultados fueron la mayor demanda de los mercados internacionales principales incluyendo a China como un consumidor reciente y potencial por poseer un gran número de consumidores y la mayor entrada en producción de plantaciones de arándanos en las regiones del país.

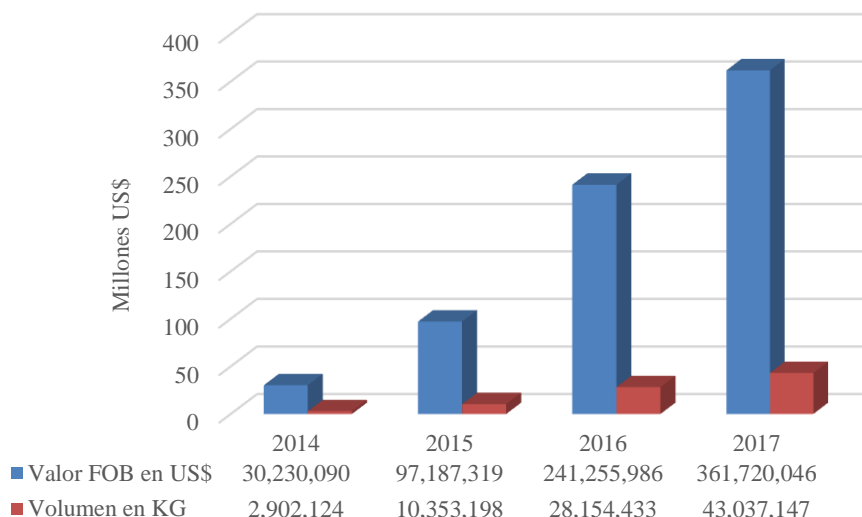


Figura 16. Evolución de las exportaciones de arándanos en Perú 2014 -2017. Adaptado de “Informe anual 2017 desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador,” por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2018 (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202017.pdf>).

En el año 2017 Perú exportó arándanos a un total de 31 mercados, y las variaciones anuales del año 2016 respecto al 2015 fueron de 148.2% y del año 2017 con respecto al 2016 fue de 49.9%. Siendo sus principales mercados como Estados Unidos con una participación de 44.4%, Países Bajos con 26.8%, Reino Unido con 10.5% y el mercado más reciente China con una participación de 9.4% (Ver Tabla 18). El precio promedio relativo fue de US\$/Kg 8.40, siendo el mayor precio el de Canadá por 9.03 US\$/Kg.

Además, cabe recalcar que el total de las exportaciones agrícolas no tradicionales permitieron que 6,820 empresas exporten un total de 4,503 productos a 177 mercados, figurando como destinos principales los Estados Unidos, cuyo valor de exportación fue de US\$ 2,600 millones, equivalente a un incremento del 8.8% respecto al año 2016; a Holanda, con un valor de US\$ 703 millones y un incremento del 5.7%; a Ecuador con US\$ 577 millones y un aumento del 20.3%; a Chile, con US\$ 536 millones y un incremento del 4.8%; y a Colombia con US\$ 484 millones y una disminución del 0.9% (Ferreyros como se cita en MINCETUR, 2017f; SIICEX, 2017a).

Tabla 18

Evolución de los Principales Mercados de Arándanos en Perú (Valor FOB US\$)

MERCADO	2015	2016	2017	PART % FOB (USD)2017	Var. % 16/15	Var. % 17/16	Precio Relat. 2017 (US\$/Kg)
Estados Unidos	53,902,456	129,009,854	160,735,455	44.4%	139.3%	24.6%	8.41
Países Bajos	27,171,384	56,472,618	96,919,149	26.8%	107.8%	71.6%	8.55
Reino Unido	12,177,577	35,401,793	38,064,191	10.5%	190.7%	7.5%	8.09
China		6,305	33,866,988	9.4%		537044.9%	8.31
Hong Kong	1,419,889	4,417,051	14,132,058	3.9%	211.1%	219.9%	8.25
Canadá	286,924	5,085,960	7,558,343	2.1%	1672.6%	48.6%	9.03
España	519,858	3,251,010	5,242,051	1.4%	525.4%	61.2%	9.02
Singapur	485,893	1,651,110	1,239,267	0.3%	239.8%	-24.9%	7.24
Tailandia	21,958	546,668	905,152	0.3%	2389.6%	65.6%	8.24
Bélgica	162,772	186,429	619,754	0.2%	14.5%	232.4%	6.89
Resto (21)	1,038,608	5,227,186	2,437,637	0.7%	403.3%	-53.4%	
Total	97,187,319	241,255,984	361,720,045	100.0%	148.2%	49.9%	8.40

Nota. Adaptado de “Informe anual 2017 desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador” por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2018 (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202017.pdf>)

Con relación al turismo, este tenía una mala imagen a nivel internacional antes del año 1992 debido a que la balanza comercial (exportaciones – importaciones) estaba en déficit. Desde ese entonces, el Perú ha mostrado una tendencia de pacificación social y un manejo prudente de la economía lo que ha favorecido a la macroeconomía y a la mejora de la imagen del turismo hacia el exterior (Observatorio Turístico del Perú [OTP], 2017a). Ello se ha evidenciado en los ingresos de divisas del sector, la misma que ha crecido desde 1993 al 2017 a un promedio anual de 12%; de igual manera la balanza de bienes y servicios del sector turístico ha venido creciendo año a año, alcanzando al 2017 un superávit con un valor de US\$ 2,317 millones (OTP, 2017a). Cabe resaltar que ese mismo año el Perú subió 1.36% en el índice al precio al consumidor, la cifra más baja en los últimos nueve años (OTP, 2017a), lo que impactaría positivamente en el turismo nacional.

Un dato importante es que el crecimiento de la demanda de turistas internacionales a nivel mundial fue de 3.9%, además 197.6 millones de turistas visitaron América al 2016, de los cuales el 1.8% visitó el Perú (OMT, 2017). A pesar de ser un porcentaje relativamente bajo para el país; el turismo peruano a nivel internacional ha ido en aumento, tal es así que el

número de llegadas de turistas extranjeros a Perú se incrementó en promedio 8% anual en los últimos cinco años, siendo al 2017 un valor de 4 millones de llegadas de turistas extranjeros, cuyo gasto promedio fue US\$ 3,000 por persona con una permanencia media de 10.8 noches, lo que significó 90% más que en 2008 (MINCETUR, 2015, 2016d, 2017a). La Figura 17 muestra la tendencia del número de llegadas de turistas internacionales al Perú en los últimos 10 años.

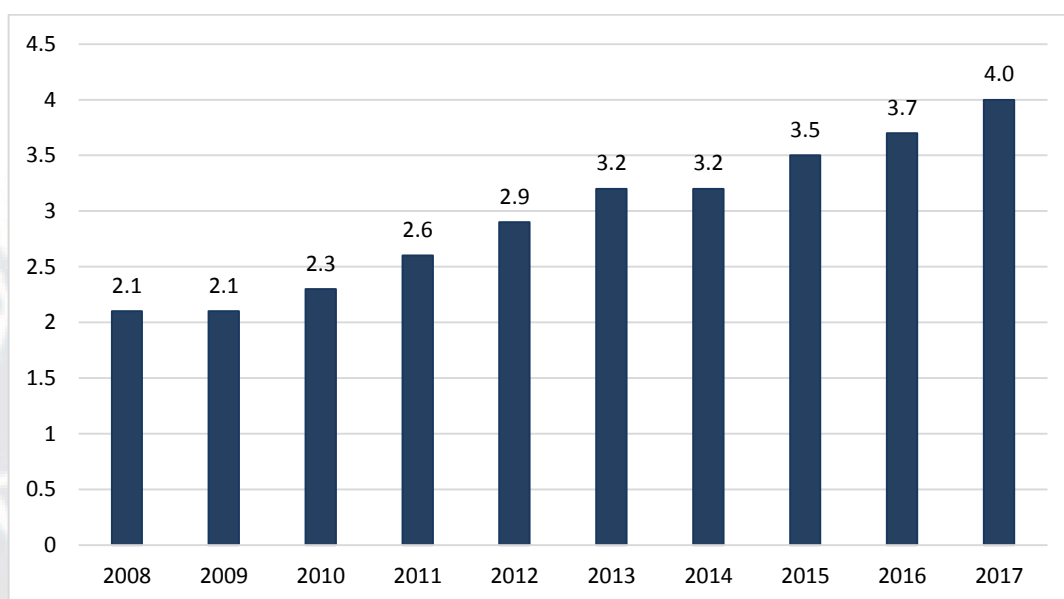


Figura 17. Llegadas de turistas internacionales (en millones). Tomado de “Datos turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017a (https://centrodeinformacion.mincetur.gob.pe/cinfoseg/datos_turismo.htm).

Existen cuatro segmentos bien marcados que caracterizan al perfil del turista internacional que viene a visitar Perú, estos son: (a) el turista extranjero, el 59% de este segmento de turista reside en Latinoamérica, compuesto por un 62% de género masculino, con una edad promedio de 39 años, una estadía promedio de 10 noches, un gasto promedio de US\$ 964 por persona, solo el 25% compra un paquete turístico, el 38% usa internet para adquirir los servicios de su transporte aéreo internacional, el 20% para adquirir los servicios de alojamiento, y el 13% para el transporte aéreo entre las ciudades del Perú, y su motivo principal de viaje son las vacaciones; (b) el turista de negocios, compuesto por un 82% de género masculino, edad promedio de 44 años, residentes en su mayoría en Latinoamérica con

un 61%, estadía promedio de siete noches, y un gasto promedio de US\$ 1,285 por persona, siendo las región de Lima la más visitada por este tipo de turista con casi el 95%, seguido por Cusco, Tacna y Arequipa con una participación de 5% cada uno; (c) el turista ecuatoriano de frontera, compuesto en su mayoría por personas de género masculino con un 69%, edad promedio de 36 años, estadía promedio de seis noches y un gasto promedio de US\$ 335, siendo su motivo principal de viaje las vacaciones equivalente al 76%; y (d) el turista de frontera chileno, compuesto por 58% de personas de género masculino, una edad promedio de 38 años, estadía promedio de cinco noches, un gasto promedio de 230% por persona, y el motivo principal de viaje las vacaciones (PROMPERU, 2017b).

Cabe preciso mencionar que el mejor prospecto de turista es el que se encuentra de vacaciones, tiene 41 años en promedio, reside en su mayoría en los países de la región anglosajona y cuenta en su mayoría con instrucción universitaria. De ellos el 49% tiene estado civil soltero, 68% usa internet para la planificación de sus viajes y 28% lo hace por recomendación de amistades, 60% compra su pasaje o paquete con anticipación; además de este segmento de turistas el 99% se encuentra interesado en la cultura, 90% en las compras, 84% en la naturaleza, 66% en la aventura, 35% en la diversión y 19% en el sol y la playa, gastando en promedio US\$ 2,074 por persona (PROMPERU, 2017b). En la Figura 18 se puede apreciar el mapa por lugar de residencia de este tipo de turistas.

Otro perfil turístico que se ha distinguido son aquellos turistas que se encuentran de vacaciones y están motivados por probar la gastronomía peruana, los cuales tienen en promedio 39 años, son de género masculino, residen en Latinoamérica y cuentan con instrucción universitaria. El 67% de estos usan internet como medio influyente en la planificación de sus viajes y el 39% lo hace por recomendación de familiares o amistades. Asimismo, el 74% de estos planifica su viaje con uno o cuatro meses de anticipación; además el 100% tiene interés en la cultura peruana, 87% en compras, 49% en diversión, 48% en

naturaleza, 36% en aventura y 29% en sol y playa. Finalmente, este tipo de turistas se quedan 12 noches y gastan en promedio US\$ 1,181, siendo su gasto diario promedio de US\$ 89 (PROMPERU, 2017b).

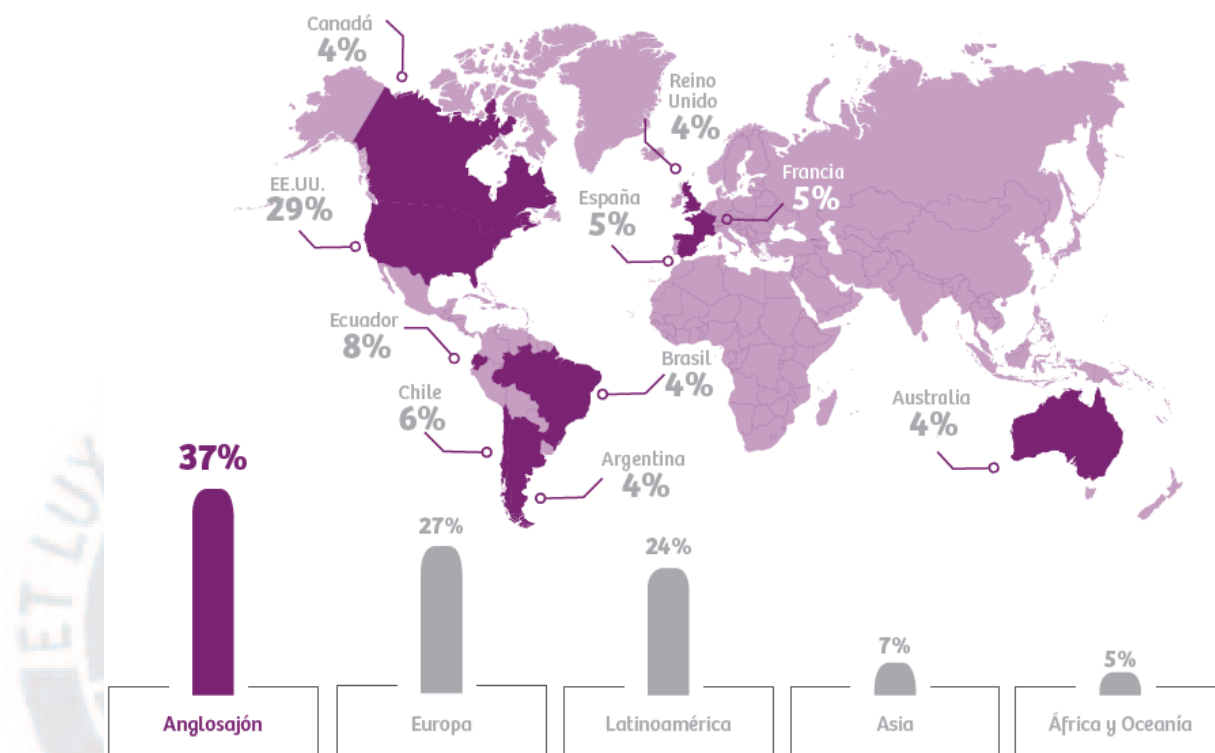


Figura 18. Lugar de residencia del mejor prospecto de turista vacacionista (en millones). Tomado de “Perfil del turista extranjero: Turismo en cifras,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2017b (<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Publicaciones>).

Con respecto al turismo interno, también se ha visto impactado de manera favorable; en efecto, al 2016 el número de viajes por turismo interno fue de 4.78 millones, lo que representó un aumento del 3% con respecto al año anterior; siendo el valor total recaudado de S/ 2,335 millones y un total de 1.38 millones de turistas (PROMPERU, 2017c). El tipo de turista nacional tiene una edad promedio de 38 años, el 57% son de género femenino y el 43% de género masculino, el 59% son casados o convivientes y el 41% solteros; asimismo 74% tiene el grado superior y 26% grado escolar, su estadía promedio son 5 noches y el gasto promedio por persona es S/ 489; por otro lado, 80% de este tipo de turista buscan información en internet para planificar sus viajes y 33% lo hace por recomendaciones de

familiares y amigos, 68% planifica su viaje con más de una semana de anticipación, y el 40% viaja para descansar o relajarse. Finalmente, entre los principales motivos que toma en cuenta para elegir un destino están los paisajes y naturaleza con el 50%, variedad de atractivos turísticos con 37%, clima cálido 35%, seguridad 29%, entre otros (PROMPERU, 2017c).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En su último informe de *Doing Business 2018*, el Banco Mundial (2017a) presentó al Perú en el puesto 58; que, junto a México, ubicado en el puesto 49; Chile situado en el puesto 55 y Colombia ubicado en el puesto 59, lograron las mejores calificaciones en la región Latinoamericana. Asimismo, Argentina y Brasil, consideradas las grandes economías de la región, lograron los puestos 117 y 125 respectivamente, siendo Venezuela, situada en el puesto 188, el país que alcanzó el más bajo desempeño en la región.

Cabe mencionar que la iniciativa mundial para cuantificar las facilidades para hacer negocios en el Perú midió y calificó las siguientes actividades: (a) apertura de un negocio con 114 puntos, (b) manejo de permisos de construcción con 61 puntos, (c) obtención de electricidad con 63 puntos, (d) registro de propiedades con 44 puntos, (e) obtención de crédito con 20 puntos, (f) protección de los inversionistas minoritarios con 51 puntos, (g) pago de impuestos con 121 puntos, (h) comercio transfronterizo con 92 puntos, (i) cumplimiento de contratos con 63 puntos, y (j) la Resolución de la insolvencia con 84 puntos (Banco Mundial, 2017b).

Con relación a las exportaciones de productos acuícolas en el mundo, la OEC (2017b) indicó que los países exportadores de conchas de abanico con mayor participación en el mundo son Japón con el 13%, Indonesia con 10%, Australia con 9%, Túnez con 8% y Filipinas, Países Bajos, China y Reino Unido con 6% cada uno e Italia con 4%. En la Figura 19 se puede apreciar la participación de los principales países exportadores de conchas de abanico.

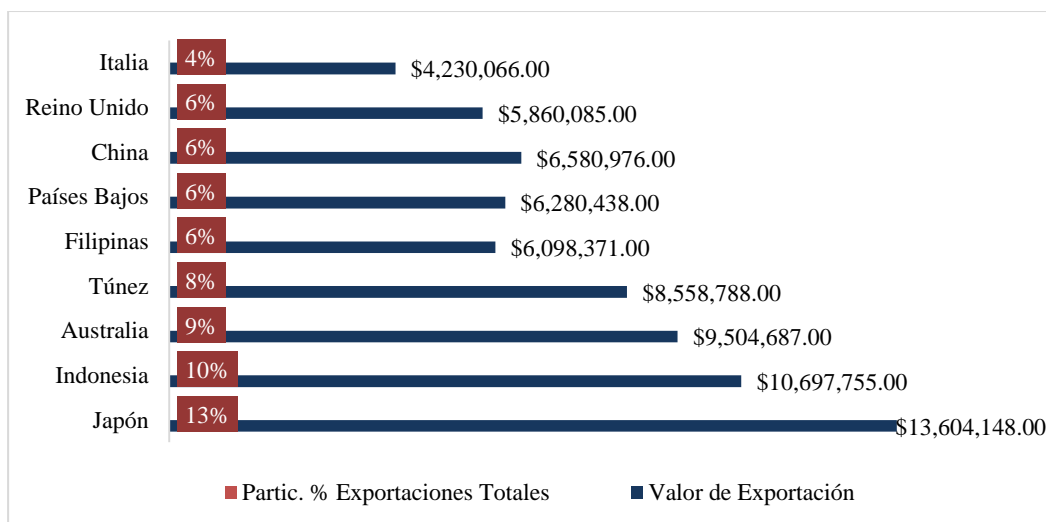


Figura 19. Participación de países exportadores de conchas de abanico - 2016.

Tomado de “Desarrollo productivo de la actividad pesquera,” por Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017c (http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/160218_PESCADIC-17-FINAL.pdf).

Con relación al Perú, el valor de las exportaciones de conchas de abanico al 2016 fue un poco más de \$75 millones. A nivel de continentes, Asia fue catalogada como la principal zona productora de productos acuícolas, ya que tuvo casi el 90% de la producción acuícola y fue donde se concentró la mayor exportación de conchas de abanico al 2016. Además, Asia ha mantenido la densidad más alta de granjas por unidad de área; sin embargo, fue considerada la región más vulnerable por todos sus ambientes (agua dulce, salobre y marina); en efecto, un estudio identificó a Bangladesh, Camboya, China, Filipinas, India y Vietnam como los países más vulnerables del mundo. Asimismo, Costa Rica, Honduras y Uganda fueron clasificados dentro de los 20 países más vulnerables en cuanto a acuicultura de agua dulce; así como también Ecuador y Egipto con la producción en aguas salobres; y como Chile y Noruega, los cuales fueron vulnerables por el cultivo marino. Por el contrario, en África se han presentado buenas posibilidades de desarrollo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016).

Por otro lado si el cultivo de conchas de abanico se realiza en zonas costeras, se debe tener especial cuidado con la exposición a fenómenos meteorológicos, cambios de corriente, o la entrada repentina de agua dulce, el aumento de temperatura, la salinidad y finalmente la

disminución de los niveles de oxígeno; es por ello que el Ministerio de la Producción del Perú (PRODUCE) consideró dentro del plan estratégico de la industria pesquera y acuícola, la estrategia de adaptación al cambio climático del sector pesca y acuicultura en el Perú, de tal manera que sea un instrumento de gestión y planificación de prevención ante los impactos climáticos, a fin de identificar el estado de las actividades pesqueras y acuícolas y su exposición frente a los riesgos climáticos actuales. En otras palabras, una especie de sistema de monitoreo que facilite a los acuicultores tomar decisiones en base a pronósticos (OEC, 2017b; PRODUCE, 2017d).

Estratégicamente las conchas de abanico, además de ser destinada para el consumo humano directo, constituyen una materia muy importante para el comercio mundial; además los desechos calcáreos de la concha de abanico pueden ser aprovechados de diversas formas, en especial para la industria de la construcción y en la producción de cal viva por su aporte de carbonato de calcio. Adicionalmente, este producto puede ser industrializado y puede transformarse en polvo de perla para la fabricación de productos cosméticos y polvo de concha rico en calcio como suplemento dietético en la alimentación de aves de corral y ganado; otra manera de usar es también en artesanía y en la joyería (FAO, 2016).

Con referencia a la agricultura, esta se encuentra limitada debido a la gran altura sobre el nivel del mar, clima y presencia de riesgos climáticos; ello ha llevado a que se tomen en cuenta diversas variables para impulsar el sector agrícola, como por ejemplo los acuerdos comerciales que tiene el estado peruano con otras naciones. Es importante precisar que en el año 2017 el Perú se ubicó en el puesto 118 a nivel mundial con un poder de compra per cápita de US\$ 13,300; superados por otros países como Brasil que tiene un poder de compra per cápita de US\$ 15,500, China con US\$ 16,600, Estados Unidos con US\$ 59,500, Francia con US\$ 43,600 y Reino Unido US\$ 43,600, los cuales los convierten en mercados

potenciales a quienes se les puede incrementar la oferta de los productos no tradicionales (Central Intelligence Agency [CIA], 2018).

En cuanto al turismo y haciendo referencia a la Ley 29408 – Ley General del Turismo y al Plan Estratégico Nacional del Turismo (PENTUR) promulgada en el 2009, se estableció que uno de los principales fundamentos para el país es que este promueva la inversión pública y privada en proyectos relacionados con el sector turístico a nivel nacional, regional y local. En ese sentido, el Estado peruano ha formulado una guía para la formulación de proyectos de inversión exitosos que sirva de instrumento técnico y metodológico a los gobiernos, nacionales, regionales y locales, de manera que se pueda identificar, formular y evaluar correctamente los proyectos de inversión pública en el sector turismo, contribuyendo así en el desarrollo de productos y servicios turísticos (MEF, 2011). Asimismo, es importante recalcar el Plan COPESCO Nacional, Unidad Ejecutora del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo encargada de coordinar, dirigir, ejecutar y supervisar los proyectos de inversión de interés turístico a nivel nacional, la cual ha priorizado 17 proyectos de inversión turística para el periodo 2017-2018 por más de S/ 350 millones, de los cuales tres de ellos ya han sido culminados; adicionalmente y de manera paralela esta unidad se encuentra trabajando en otros proyectos en varias regiones de territorio nacional con la finalidad de poder llegar a la meta de siete millones de turistas para el año 2021 (Plan Copesco Nacional [COPESCO], 2014; “Plan Copesco prioriza 17 proyectos,” 2017).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Una de las mayores características de la actividad acuícola es el desarrollo comunitario existente a nivel social. En efecto, se ha identificado alrededor de 195 asociaciones de pescadores y extractores artesanales de mariscos que cuentan con permiso para el cultivo y producción de conchas de abanico. La asociatividad les otorga beneficios colectivos, disminución de costos operativos individuales, mejorar su acceso al crédito, entre

otros. Existe además La Sociedad Nacional de Pesquería, que asocia a empresas establecidas en el Perú para realizar actividades de extracción de recursos pesqueros y de acuicultura; procesamiento de congelado, conservas, harina y aceite de pescado (PRODUCE, 2017d). Se tiene también la presencia internacional de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) con la iniciativa de promover la aplicación del código de conducta para la pesca; en efecto, esta organización ayuda a diversos países del mundo a llevar a la práctica el nuevo programa mundial sobre la sostenibilidad de la pesca de captura y la acuicultura, dado que a la hora de plantear estrategias de adaptación para el sector es importante toma en cuenta los cambios climáticos, las vías de impacto, los riegos y la variabilidad (FAO, 2016).

Con respecto a la actividad turística, las industrias que producen bienes o servicios son el hospedaje, provisión de alimentos y bebidas, transporte de pasajeros, alquiler de equipos de transporte, agencias de viaje y servicios de reserva, industria de cultura, industria recreativa, el comercio minorista de bienes característicos del país y otras actividades relacionadas con el turismo; estas industrias tienen la particularidad de que en una posible ausencia de turistas dejarían de existir (MINCETUR, 2015). Asimismo, existen otras industrias o productos relacionados con la actividad turística del país, ya sea en forma directa o indirecta, las cuales no se verían afectadas en caso los visitantes dejaran de consumir su producto. Entre las industrias relacionadas directamente con el turismo están el transporte terrestre de pasajeros en áreas urbanas y suburbanas, servicios fotográficos, servicios de cámaras y asociaciones, servicios de educación sobre el turismo, administración pública y promoción del turismo, y los servicios comerciales de bienes; mientras que dentro de las industrias relacionadas indirectamente con este sector están la producción de combustibles y lubricantes, fabricación de equipos de campamento y excursionismo, servicio de comunicaciones, y la fabricación de prendas de vestir (MINCETUR, 2015).

3.2.5. Influencia del análisis en Ancash

El desempeño competitivo promedio del Perú presentado por el Foro Económico Mundial brinda la oportunidad de mejora de competitividad a la Región Ancash en la medida que la región cuenta con importantes recursos mineros y pesqueros; asimismo cuenta con potencial para desarrollar el sector agroindustrial por cuanto los principales mercados de exportación mantienen en promedio una tendencia estable con oportunidades de crecimiento. La política nacional de apertura de mercados al comercio internacional que se manifiesta en la promoción y mejora de las oportunidades para hacer negocios es una oportunidad para las empresas regionales. Con relación al desempeño de la situación logística en el país la región requerirá mantener y mejorar las capacidades logísticas para promover el desarrollo de las cadenas productivas regionales.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El entorno PESTE está relacionado al entorno que está fuera del control de la región Ancash. Este análisis es en un entorno nacional, encierra las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas.

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

La Constitución Política del Perú de 1993, promulgada por el Congreso Constituyente Democrático estableció que el Perú es una República democrática, social, independiente y soberana, que el Estado es indivisible, con un gobierno unitario, representativo y descentralizado con separación de poderes: (a) Ejecutivo, (b) Legislativo y (c) Judicial. Asimismo, el Perú está organizado políticamente en 26 Gobiernos Regionales, las regiones están conformadas por 195 provincias y estas por 1,634 distritos; además, las regiones están dirigidas por un Presidente Regional y los distritos por un Alcalde (Instituto para la Democracia y Asistencia Electoral [IDEA], 2008). Cabe mencionar que el objetivo de la descentralización a nivel político es mejorar la unidad y eficiencia del Estado, mediante una

ordenada asignación de las competencias y transferencias de recursos en los tres niveles de Gobierno: Nacional, Regional y Local, quienes son elegidos por elección democrática. Los Gobiernos Regionales y Locales son fiscalizados por el Consejo Regional y el Consejo Municipal respectivamente, y también mediante la participación de los ciudadanos de su jurisdicción, con la finalidad de fortalecer la institucionalización. A nivel económico se tienen objetivos como promover la competitividad de las actividades productivas; atender necesidades de la población con infraestructura y servicios básicos; e incrementar la inversión redistribuyendo equitativamente los recursos del Estado. A nivel administrativo se tiene el objetivo de simplificar los trámites burocráticos para atender necesidades de la población con servicios públicos de calidad, desarrollando capacidades, transfiriendo funciones y recursos necesarios. Mientras que, a nivel social, el objetivo es superar la pobreza, desarrollando el capital humano con la participación de la misma ciudadanía e incorporando a las comunidades locales. Finalmente, a nivel ambiental, el objetivo es gestionar de forma sostenible los recursos naturales (Ley 27783, 2008).

En referencia a lo antes expuesto, la política pública con el fin de fortalecer la política nacional establece leyes, decretos legislativos y supremos, resoluciones supremas, ministeriales y directorales. Por el lado de la actividad acuícola, en el 2001, a solicitud del Ministerio de Pesquería, el Ministerio de la Presidencia habilitó las condiciones de áreas accesibles para su desarrollo y desde ese entonces se promulgó la Ley 27460 (2001), Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura, la cual promueve y regula la actividad acuícola en sus diversas formas (aguas marinas, aguas continentales o utilizando aguas salobres), siendo el Ministerio de la Producción (PRODUCE) el ente rector del ordenamiento del Sistema Nacional de la Acuicultura (SINACUI) para la mediana y gran empresa, actuando de manera compartida con los Gobiernos Regionales y Locales. Asimismo, PRODUCE es también responsable de establecer los criterios técnicos bajo reglamento en cuanto a otorgar

autorizaciones y concesiones para la producción acuícola (Decreto Supremo N° 003-2016-PRODUCE, 2016); estas concesiones son otorgadas en dos modalidades: (a) por concurso público, nacional o internacional; y (b) por concesión directa.

Por otro lado, los abastecimientos de semillas pueden provenir de bancos naturales (el mar) debidamente habilitados por el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES) y autorizados por el Gobierno Regional; y si son importados, deben contar con el certificado oficial de SANIPES. En este sentido, en miras de la diversificación productiva y la competitividad, se constituyó como interés nacional el desarrollo de la acuicultura sostenible, destacando su importancia en la preservación del ambiente y la inocuidad de los recursos para una producción de calidad en la alimentación y la industria (PRODUCE, 2014).

Cabe destacar que en el Perú se cuenta con procedimientos de sanidad acuícola y aspectos ambientales, un manual de control de calidad e instructivos de inocuidad y trazabilidad; sin embargo, aún hay mucho por desarrollar en el sector acuícola para aprovechar las oportunidades de la demanda mundial (PRODUCE, 2014). En efecto, pese a los esfuerzos del país por incrementar sus índices de desarrollo, existen regulaciones ajenas a la nación que impactan negativamente en estos; debido a un gran número de sistemas internacionales de certificación y órganos de acreditación con cambios constantes que dificultan la capacidad de cumplir con los requisitos sanitarios y fitosanitarios, así como la inocuidad de los alimentos del mercado internacional. Todo ello, generan confusión y costos innecesarios. De hecho, en los últimos 5 años el interés por la certificación de los sistemas de producción acuícola ha ido en aumento; ello ha provocado un incremento significativo en los costos en toda la cadena de valor de los alimentos marinos. Ello fue ratificado por el Gerente General de Acuapesca (comunicación personal, 9 de agosto de 2018), quien indicó que el sector privado enfrenta excesivas trabas burocráticas por organismos del Estado. Por otro lado, está el incremento de los estándares de inocuidad y calidad alimentaria por los países

importadores (organismos internacionales) que crean barreras de ingreso a la oferta exportable del sector acuícola y agrícola de la región; como también, los problemas fitosanitarios de otras regiones o países pueden afectar el flujo de las exportaciones peruanas. (FAO, 2016). Cabe destacar que los principales socios comerciales del Perú en el sector acuícola son la Unión Europea y Estados Unidos, los cuales a su vez son los destinos más exigentes con regímenes y disposiciones especiales en materia sanitaria, en comparación con otros destinos que presentan una mayor flexibilidad en su normativa.

En cuanto a la actividad agrícola, esta se ve favorecida con la red de instituciones que facilitan el comercio exterior de la región, entre las cuales destacan la Cámara de Comercio y Turismo, el Gobierno Regional, la Dirección Regional de Agricultura, entre otras; cuyo involucramiento busca el desarrollo de las regiones del Perú a través de la actividad de agroexportación. Adicionalmente, resulta vital la participación del Estado, ya sea a través del Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, MINCETUR o MINAGRI, para hacer frente a posibles crisis dentro del sector; así por ejemplo el Congreso de la República ha ampliado el plazo de la Ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario, con la finalidad de ampliar los beneficios de esta Ley hasta el 2021 (Ley 28810, 2006).

Con referencia al turismo, el Gobierno peruano también ha venido impulsando este sector mediante el decreto de leyes que impactan de manera directa o indirecta a esta industria, siendo la más importante la Ley General del Turismo 29408, la cual contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, y señala los siguientes principios para el buen desarrollo del turismo dentro del territorio nacional: (a) desarrollo sostenible con el cual se procura la recuperación, conservación e integración del patrimonio cultural, natural y social, y el uso responsable de los recursos turísticos; (b) inclusión para promover la incorporación económica, social, política y cultural de los grupos sociales excluidos y vulnerables; (c) no discriminación, respetando la igualdad de género, diversidad

cultural y grupos vulnerables de la población; (d) fomento de la inversión privada que contribuya a la generación de empleo, mejora de la calidad de vida de la población anfitriona y transformación de recursos turísticos en productos turísticos sostenibles; (e) descentralización con la cual se promueve la participación e integración de los gobiernos regionales, municipalidades y poblaciones locales; (f) calidad para promover e incentivar la calidad de destinos turísticos para la satisfacción de los turistas; (g) competitividad que establezca las condiciones favorables que incentiven la inversión privada nacional y extranjera; (h) comercio justo con lo que se busca promover una distribución equitativa de los beneficios económicos a favor de la población; (i) cultura turística con lo que se busca comprometer a la población en actividad turística; (j) identidad que permite promover la identificación, rescate y promoción del patrimonio inmaterial, mediante la participación y beneficio de las poblaciones locales; y (k) conservación, con lo que se incentiva a la conservación de los recursos naturales (Ley 29408, 2009; MINCETUR, 2017h). De igual manera, y en vista que la oferta de establecimientos de hospedajes no cubren la demanda turística por falta de infraestructura, el Estado aprobó la autorización y registro de casas particulares, universidades, o institutos superiores para ofrecer alojamiento en caso que no se cuente con infraestructura de servicios turísticos o esta sea deficitaria; por lo que estos establecimientos deberán cumplir las condiciones generales que brinden seguridad y aislamiento a los huéspedes, dormitorios ventilados con el mobiliario mínimo indispensable, servicios higiénicos en excelente estado, y un botiquín de primeros auxilios (Decreto Supremo N° 10-95-ITINCI, 2006; Resolución Directoral N° 0011-95-MITINCI/VMTINCI/DNT, 2006). Asimismo, existen beneficios tributarios orientados a incentivar el turismo receptor, permitiendo liberar del impuesto general a las ventas a aquellas personas naturales o jurídicas que brinden servicios de alojamiento y alimentación a los turistas (MINCETUR, 2017h).

Adicionalmente, el Estado promueve el cuidado del medio ambiente en las actividades desarrolladas en la industria del turismo; en ese sentido, la Ley General de Residuos Sólidos 27314 propone una gestión adecuada de los residuos sólidos, lo cual incentiva la recolección selectiva dentro de los albergues o comunidades rurales; por lo tanto, toda comunidad rural en donde se practique el turismo vivencial deberá cumplir con la diferenciación y recolección de residuos orgánicos, inorgánicos, peligrosos e inservibles, y destinarlos para su futuro tratamiento o disposición final (Ley 27314, 2004; MINCETUR, 2010b).

En el plano actual y luego de diversas disputas políticas y de un clima tóxico y tenso en el Congreso de la República del Perú, el país finalmente logró recuperar la calma tras la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski, siendo Martín Vizcarra quien asumió la Presidencia del Perú el 23 de marzo del 2018 y se constituyó como el nuevo líder de la nación (“Vizcarra nuevo Presidente”, 2018). Entonces queda la expectativa de un gobierno con nuevas propuestas económicas, políticas y sociales que impulse la inversión privada y la economía del Perú que estuvo contraída debido a los bajos precios de los minerales y a los efectos de la situación de Brasil, Venezuela y Argentina (“Inversión privada”, 2017).

Hasan Tuluy, vicepresidente del Banco Mundial para América Latina y el Caribe, planteó que es vital la calidad de la inversión nacional y extranjera (Banco Mundial, 2013). La perspectiva futura es que el Perú logre diferenciarse en todos los aspectos posibles de las malas prácticas y las malas influencias de inversionistas de la región. En ese sentido, el Presidente Vizcarra sostuvo que desde el Gobierno se debe asumir un rol cada vez más activo en combatir prácticas como los sobornos y adjudicación de obras a postores inadecuados e invitó al sector empresarial a sumarse y aceptar el desafío de establecer mecanismos para prevenir prácticas vinculadas al cohecho e incentivar la transparencia (“Esfuerzos de nuevos empresarios”, 2018).

El Perú tiene fortalezas macro fiscales (MEF, 2017d). Sin embargo, dependerá de las decisiones políticas en cuanto a ajustes inteligentes e inclusivos que puedan desarrollar, para tener un futuro próspero. En los últimos cinco años la presión tributaria llegó a su nivel más bajo después de 15 años, ubicándose en el penúltimo puesto del ranking de estadísticas tributarias de Latinoamérica y el Caribe, lo que ha implicado que en el año 2017 el Perú tenga un déficit fiscal más alto después de 17 años, representando el 3.1% del PBI. Una de las decisiones políticas en cuanto a materia fiscal fue el 35.9% que se designó al impuesto general a las ventas, constituyéndose el valor más alto después de siete años, esto abrió la brecha de un alto porcentaje de evasión de impuestos, llegando a alcanzar un valor máximo histórico del 56.9%.

Por lo tanto, se viene desarrollando un plan de impulso económico que permita al país lograr un crecimiento del 5% del PBI al 2021, cuenta con reglas macro fiscales dentro del Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021 (MMM) tales como, deuda pública, déficit fiscal y gasto corriente; constituidas a partir del marco de la responsabilidad y transparencia fiscal, que aseguren la sostenibilidad fiscal, la predictibilidad del gasto público y el manejo transparente de las finanzas públicas (MEF, 2017d).

Asimismo, se han identificado riesgos macro políticos que pueden afectar al Perú, tales como: (a) la postura proteccionista de EEUU respecto a la inmigración y al comercio internacional, lo que puede generar una guerra comercial que eleve el precio del oro por su naturaleza; (b) el crecimiento de EEUU por encima de su nivel potencial, esto puede acelerar la inflación y ocasionar en la economía local un menor impulso externo y un mayor costo de financiamiento; y (c) la corrección acelerada y desordenada en los precios de los principales mercados financieros que puede desencadenar un retiro de los flujos de inversión en economías emergentes. Puede afectar el financiamiento externo en la economía local (MEF, 2017d).

En cuanto a la política monetaria, el entorno financiero se vislumbra favorable para la economía peruana, debido a los niveles bajos en las tasas de interés y la liquidez mundial, pese al retiro gradual de la política monetaria expansiva de EEUU y de la Zona Euro. Sin embargo, en miras de un futuro sostenible, es importante que el Perú establezca políticas necesarias para aprovechar el buen entorno global y potenciar su crecimiento económico (MEF, 2017d).

Es importante señalar también que el Perú es el único país de la región que ha mantenido su calificación crediticia en las tres principales calificadoras de riesgo. En Fitch Ratings se muestra con un indicador BBB+, Moody's como A3 y S&P en BBB+, en su conjunto ratifican la calificación crediticia del Perú con una perspectiva estable (MEF, 2018). Para Fitch Ratings, la decisión de ratificar la calificación crediticia del Perú se fundamentó en: (a) sólidas cuentas fiscales y externas, la prudencia fiscal ha permitido que la deuda pública del país se encuentre por debajo de la mediana de países con similar calificación; (b) la credibilidad del régimen de política monetaria, las expectativas de inflación ancladas al rango meta del Banco Central del país; y (c) sólidos balances macroeconómicos externos, sólida posición de las reservas internacionales y un bajo déficit en cuenta corriente que será financiado por la inversión extranjera directa. En consecuencia, ante la economía global, el Perú refleja buenas condiciones económicas y políticas para acceder al crédito, así como para atraer nuevas inversiones (MEF, 2018).

Según la página web del Proyecto Especial CHINECAS (PEC) en el año 1985 el Poder Ejecutivo dictamina el Decreto Supremo (DS) N° 072-85-PCM para crear los proyectos especiales CHAVIMOCHIC y CHINECAS encargados de la conducción de varios proyectos hidroenergéticos, dependientes del Instituto Nacional de Desarrollo (IND); este Decreto se orienta a la reorganización separada de ambos proyectos CHAVIMOCHIC y CHINECAS; desde entonces el proyecto CHAVIMOCHIC ha logrado sus objetivos

contribuyendo así al desarrollo de la región La Libertad (“Proyecto especial Chincas,” 2018). Sin embargo, el Proyecto Especial de CHINECAS, cuyo objetivo es aprovechar los recursos hídricos superficiales y subterráneos en las cuencas de los ríos Santa, Nepeña, Casma y Sechin para complementar el riego en los valles mencionados, quedó paralizado; posteriormente en junio del año 2007 se dictaminó el Decreto Supremo N° 051-2007-PCM que es la Transferencia del P.E. CHINECAS del IND al Gobierno Regional Ancash, seguida luego la Ley N° 29446 que declara la Ejecución Prioritaria del Proyecto Especial de CHINECAS (“Proyecto especial Chincas,” 2018). Bajo el Consejo Directivo de la Ley 29446 conformada por un mayor número de representantes del Gobierno Regional de Ancash surgen otras leyes ante demoras e irregularidades del proyecto especial, como la promulgación de la Ley 30725 (2018) que modificó la Ley 29446 con algunas observaciones como la modificación del consejo directivo.

Asimismo, el Congreso de la República declaró de interés nacional y necesidad pública la modernización del terminal portuario de Chimbote para la exportación, diversificación productiva y articulación territorial (Ley 30781, 2018).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú mantiene sólidos fundamentos macroeconómicos y cuenta con políticas monetarias y fiscales para enfrentar escenarios adversos y retomar la senda del crecimiento; en efecto, el país mantiene un desempeño macroeconómico por encima del promedio de América Latina y según el Banco Mundial, se proyecta como la 5ta economía más dinámica de la región para los próximos años (Estudio Echeconpar, 2018). Asimismo, durante el año 2017 el crecimiento del PBI fue del orden de 2.6% y para el año 2018 el Fondo Monetario Internacional (FMI) citado por Estudio Echeconpar (2018) proyectó un crecimiento de la economía peruana de 3.8%, “en un contexto en que América Latina y el Caribe crecerían

1.9%, mientras que la economía mundial crecería 3.7%, operando a plena capacidad por primera vez desde la crisis financiera internacional”.

Al cierre del año 2017 las Reservas Internacionales Netas (RIN) alcanzaron un nivel de US\$ 63.6 mil millones, que representaron el 31% del PBI y equivalieron a 20 meses de importaciones (Estudio Ehecopar, 2018). Asimismo, las principales agencias calificadoras de riesgo soberano como Standard & Poor's, Moody's y Fitch presentaron al Perú con una perspectiva estable, lo cual es una buena señal para los inversionistas nacionales e internacionales, lo que se traducirá en continuidad de crecimiento y menores costos de financiamiento para los proyectos; además el tipo de cambio se mantendrá estable habiendo cerrado el año 2017 con una cotización de 3.24 soles por dólar; finalmente, con respecto a la inflación, esta se mantiene controlada dentro del rango meta de 1% al 3%, habiendo cerrado el año 2017 con una tasa de 1.4% anual (Estudio Ehecopar, 2018).

En un informe publicado por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial, se informó que el país cuenta con una importante cartera de 265 proyectos que considera inversiones tanto de los sectores públicos como privados, asociaciones publicas privadas (APP) y proyectos de inversión de obras por impuestos (OXI) para el periodo 2016-2020 (Peñaranda, 2014). Asimismo, se detalló que las inversiones son generadoras de empleo y por consiguiente dinamizadoras de la económica al promover la demanda y por tanto el aparato productivo del país de manera sostenida (Peñaranda, 2014). Cabe resaltar que la evolución de la inversión privada en el Perú con relación al PBI tuvo un importante crecimiento promedio de 14% entre el periodo 2005 al 2013; sin embargo, sufrió un decrecimiento durante tres años seguidos equivalentes de -1.6% en el 2014, -4.4% en el 2015 y -6.1% en el 2016. A pesar de ello, existe una buena expectativa para el periodo 2018 al 2021 con un crecimiento promedio de la inversión privada superior al 5% en relación con el PBI nacional (“Conocer la evolución y proyección de la inversión privada,” 2017). Lo anterior ha permitido que el Perú sea visto

como un país atractivo para la inversión; en efecto, según un informe del *Doing Business* del 2018, el país ocupa el tercer puesto como destino atractivo para hacer negocios, solo superado por México y Chile en el ranking regional (MEF, 2017c); es decir, el Perú brinda mejores facilidades y por tanto se presenta como una alternativa más atractiva para los inversionistas a nivel mundial, en relación a sus vecinos latinoamericanos, ocupando el puesto 58 de 190 países, habiendo desplazado a Colombia y convirtiéndose en una de las economías más atractivas para hacer negocios en la región.

Con respecto al costo de la generación de empleo, Robalino (2018), comentó que utilizando modelos econométricos “de equilibrio general para calcular cuántos empleos se podrían crear en distintos sectores de la economía de varios países con una inversión de US\$ 10 millones”, descubrió que tienen un costo promedio de 30,000 dólares americanos por puesto de trabajo. El profesor Gustavo Yamada (Prado, A, 2010), comentó que el sector comercio (en el Perú) puede generar empleo con una inversión anual de 12,000 soles, “este sector, al igual que el sector servicios, concentra el mayor número de empleos en el país, y sirven de refugio para personas desempleadas”, asimismo otros sectores económicos con similares costos para la creación de empleos “son la agroindustria, construcción y los hoteles y restaurantes”.

De igual manera Fondoempleo (2018) es una organización peruana de interés social que desarrolla proyectos productivos con el propósito de incrementar de manera sostenida el bienestar para las familias de menores los ingresos. Fondoempleo durante los años 2009 al 2012 desarrolló en la región Ancash un proyecto de producción orgánica de kiwicha y maíz morado con la participación de 800 productores. El proyecto demandó una inversión total de S/ 1'892,120, logrando crear 205 nuevos puestos de trabajo permanentes a un costo promedio unitario aproximado de S/ 9,230, asimismo 340 puestos de trabajo eventuales durante los tres años de ejecución. El proyecto, consiguió incrementar la productividad en el cultivo de la

kiwicha de 1,500 a 2,400 Kg/ha, es decir 60% más producción; asimismo se incrementó en 39% la productividad del maíz morado de 3,600 a 5,000 Kg/ha. En la región Huancavelica, Fondoempleo desarrolló otro proyecto de mejoramiento de la productividad y rentabilidad para el cultivo y comercialización de papas nativas, con el cual se mejoró de manera importante la economía de 1,000 familias agricultoras de la región. Otro beneficio del proyecto fue la creación de 123 nuevos empleos permanentes a un costo promedio unitario aproximado de S/ 16,000 y 177 empleos temporales, con una inversión total para el proyecto de S/ 1'972,806. En la región Puno, Fondoempleo desarrolló un proyecto acuícola para incrementar la productividad y la comercialización en el cultivo de truchas, que beneficio a 240 familias, logrando crear 107 nuevos empleos permanentes a un costo promedio unitario aproximado de S/ 31,390 y 177 empleos temporales, con una inversión total de S/ 3'358,693 para el proyecto de inversión que se ejecutó durante los años 2009 al 2011.

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

Como se mencionó en el análisis demográfico del 3.1.2. Potencial nacional, el Perú cuenta con una población estimada de 31'237,385 habitantes y es el sexto país más poblado de América Latina, con una tasa de crecimiento anual del 1%. Es importante mencionar que 23'771,700 personas se encuentran en edad de trabajar (PET), equivalente al 74% del total de la población. De este total, 17'210,600 personas, lo cual representa el 72.5% del PET, pertenecen a la población económicamente activa (PEA), de las cuales el 95.9% tienen empleo y el 4.1% se encuentran desempleadas (INEI, 2018h).

Analizando los niveles de empleo, sólo el 46.4%, es decir 7'653,800 de las personas tienen un empleo adecuado o pleno; asimismo, la población subempleada representa el 31.1% que equivale a 5'139,000 personas. Por otro lado, se tiene a la población No PEA, la cual representa el 27.6% de la PET, que equivale a 6'561,100 personas (INEI, 2018h). Además, es importante conocer las ramas de actividad donde participa la población económicamente

activa ocupada del país, en la que el 40.1% se encuentra en el sector servicios, 25.8% en agricultura, pesca y minería, 18.8% en comercio, 9.4% en manufactura, y 5.8% en construcción (INEI, 2018h).

Cabe destacar que entre los años 2016 y 2017 ha aumentado el porcentaje de subempleo respecto del total de la PEA ocupada (INEI, 2018h). Además, el subempleo aumentó de 29% a 31% de la PEA, mientras que el empleo adecuado o pleno se redujo de 47% a 46% de la PEA ocupada, y el desempleo disminuyó levemente del 4.2% al 4.1% del total de la PEA (INEI, 2018h). No hay duda entonces que el problema principal del empleo en el Perú es el subempleo; en efecto, en el 2016 el subempleo representó el 29% de la PEA ocupada, mientras que el empleo fue el 47% de esta, asimismo el desempleo obtuvo una tasa del 3.7% de la población (INEI, 2018h). En el año 2017, la situación empeoró debido a que el empleo adecuado disminuyó a 46% de la PEA ocupada, y el desempleo y subempleo aumentaron en 4.1% y 31%, respectivamente (INEI, 2018h). Un valor preocupante es la población económicamente activa desempleada equivalente a 699,700 personas a nivel nacional, siendo 230,901 las personas residentes en áreas urbanas y 538,769 las residentes en zonas rurales; además es importante acotar que la tasa de desempleo en el área urbana se ha mantenido casi constante en los últimos 10 años, siendo 5% al 2017 (INEI, 2018h). Un dato importante es la tasa de empleo informal en el Perú, la cual representó el 67% del total de la PEA al 2017, mientras que solo 33% de esta corresponde a un empleo formal (INEI, 2018h). Cabe mencionar que al 2017, el 72% de la PEA labora en empresas pequeñas de 1 a 10 trabajadores, el 7% en empresas de 11 a 50 trabajadores y el 20% en empresas de 51 a más trabajadores (INEI, 2018h).

Con referencia al salario, el sueldo mínimo en el Perú es de S/ 930, representando uno de los salarios más bajos de América Latina (Decreto Supremo N° 004-2018-TR). Asimismo, en el 2017 el ingreso real promedio per cápita mensual en el Perú descendió a 962 soles, lo

que representó una disminución del 1,5% comparado al año anterior; en la zona urbana alcanzó los S/ 1,111, lo cual representó una disminución de -1.8%, equivalente a S/ 19, comparado el año anterior; mientras que en la zona rural alcanzó los S/ 448, lo cual representó una disminución de -2.8%, equivalente a S/ 14, respecto al 2016. Según el INEI (2018g) dentro de las regiones que han tenido una mayor disminución de sus ingresos promedio per cápita mensual en el 2017 respecto al 2016 se encuentran la región de Junín con una disminución de -8% llegando a S/ 832, seguido por la región Cuzco con -7.9% llegando a S/ 758, y Ancash con -4.8% alcanzando a S/ 801. Esta disminución ha implicado que el gasto real promedio per cápita mensual se ubique en S/ 732 registrando una disminución de -0.2% respecto al año 2016, tal es así que entre los años 2016 y 2017 el gobierno incrementó en 3.5% (de S/. 176 a S/.186) el valor de la canasta socialmente aceptada de la línea de pobreza extrema; en efecto, esta última (la línea de pobreza) se incrementó en 3.2%, incrementándose de S/ 328 a S/ 338 (INEI, 2018g). Por otro lado, la proporción de personas pobres en el Perú entre el 2016 y 2017 se incrementó en 1%, lo que representó el 21.7% de la población, equivalente a 6'906,000 personas pobres, afectando en su mayoría a la población infantil y adolescente (INEI, 2018g). Asimismo, la pobreza extrema afectó al 3,8% de la población, es decir 1'205,000 personas en extrema pobreza subsisten con un nivel de gasto per cápita inferior a S/183 (INEI, 2018g).

Pese al crecimiento de la pobreza durante el 2017, el Perú tiene como meta al 2030 reducir el índice de pobreza a 10.9% y se estima además llegar sin pobreza extrema (INEI, 2016); para lograr ello no solo se debe impulsar las actividades económicas, las cuales son las impulsoras de la generación de empleo y crecimiento de la economía, sino también crear programas de “inclusión social en la que todas las personas cuenten con los servicios bienes públicos y capacidades que les permitan aportar y beneficiarse del dinamismo económico” (Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social [FONCODES], 2018). En efecto, haciendo

referencia a la acuicultura, PRODUCE indicó que esta actividad generó durante el 2015 más de 102,000 empleos directos e indirectos; en tanto, se prevé que esta cifra se incremente en 30% hacia el bicentenario del Perú, en el 2021 (Buendía, 2016). Con respecto al turismo, solo en el año 2017 se generaron alrededor de 1'325,000 puestos de trabajo entre directos e indirectos. En efecto, el turismo tiene una relación estrecha con industrias pertenecientes a otros sectores económicos, sobretodo en la generación de puestos de trabajo; entre estas destacan la industria de provisión de alimentos y bebidas, alojamiento de turistas, agencias de viaje, servicios de reservas, entre otros. En los últimos cuatro años, el turismo ha sido una de las actividades económicas que más empleos ha generado a nivel nacional, beneficiando a 1'325,000 personas en el 2017 (“Cuántos puestos de trabajo genera el turismo,”2017; MINCETUR, 2015). Es importante resaltar que los proyectos fomentados por el MINCETUR buscan incentivar la actividad turística del país y en consecuencia incrementar los ingresos de este sector a beneficio de los pobladores; un claro ejemplo es el proyecto *Perú Canadá Branding and Trade Initiative* el cual busca posicionar la artesanía peruana como producto de primera calidad a nivel mundial y poder exportar más de US\$ 1 millón anual en productos, permitiendo que 250 artesanos de zonas rurales del Perú adquieran capacidades de producción y comercialización (MINCETUR, 2017g).

Además, un elemento que impacta favorablemente al turismo y a otras industrias es la gastronomía, el cual tiene una imagen favorable a nivel internacional. En efecto, Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía 2001, comentó que “la gastronomía genera eslabones con otras industrias conexas como producción agraria y pesquera, el transporte y el mercadeo de alimentos, el turismo, los institutos de formación en cocina”. En ese sentido, la gastronomía peruana se está convirtiendo en un motor para la economía; ya que es reconocida internacionalmente como una de las principales del mundo por prestigiosas entidades especializadas en comida gourmet. Como consecuencia del prestigio de la gastronomía, el

Perú fue elegido en el 2017 como el mejor destino gastronómico del mundo en los “World Travel Awards” por sexto año consecutivo; asimismo, diversas organizaciones de la talla de “National Geographic” ubican al Perú en el sexto lugar de esta industria acompañando a países importantes como Italia, Grecia, España, México y Francia; otro ejemplo son “Lonely Planet”, la cual considera a Lima como uno de los diez mejores destinos culinarios y la revista “The Economist” la cual ubica al país como la capital gastronómica de América Latina (Valderrama, 2017). Es importante comentar que el Estado mediante el Ministerio de Relaciones Exteriores viene implementando el Plan de Política Cultural del Perú en el Exterior con la finalidad de promover la gastronomía nacional y sus productos e ingredientes nacionales (agrícolas y acuícolas), mediante la promoción de festivales internacionales, publicaciones y prensa especializada (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016).

Por otro lado, un tema importante por considerar son los conflictos sociales, según la Defensoría del Pueblo (2018) el Perú registró 182 conflictos sociales al 2017: 130 activos y 52 latentes; y por clasificación de conflictos fueron 89 casos de tipo socio ambiental de los activos. La mayor cantidad de casos se ubican en Áncash (29 casos), Puno (15 casos) y Cusco (14 casos). El impacto de las exigencias de diversos actores en favor de sus derechos, pueden ser menores si es que estas son debidamente tratadas y anticipadas, pues la clave está en prevenir que las exigencias se conviertan en una confrontación violenta entre los actores si es que no son atendidas y conducidas oportunamente. El impacto de los efectos secundarios de los conflictos sociales puede ser devastador; un claro ejemplo es el caso de Conga, el cual paralizó la oportunidad de desarrollar la región, y otros casos recientes que llegaron a una fase de crisis como La Tortuga – Olympic (asuntos de gobierno regional) y Agricultores de maíz amarillo (asuntos de gobierno nacional).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo con el último censo realizado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2017), el gasto que realizó el Perú en cuanto a investigación y desarrollo representó únicamente el 0.08% del PBI nacional, siendo este cuatro veces menor que el promedio de los países que conforman la Alianza del Pacífico y 20 veces menor al promedio de los países que conforman la OCDE.

Estas ínfimas cifras han venido repitiéndose en los últimos años; por ejemplo, entre el año 2011 y 2015 no ha habido una variación significativa en cuanto a la inversión en I+D; en efecto, hasta el final del 2016, el estado únicamente ha invertido US\$ 7.12 dólares por habitante (Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT], 2017), cifra muy preocupante que atenta contra el desarrollo de la nación. En la Figura 20 se muestra un comparativo del gasto en I+D como porcentaje del PBI entre el Perú y otros países al 2015.

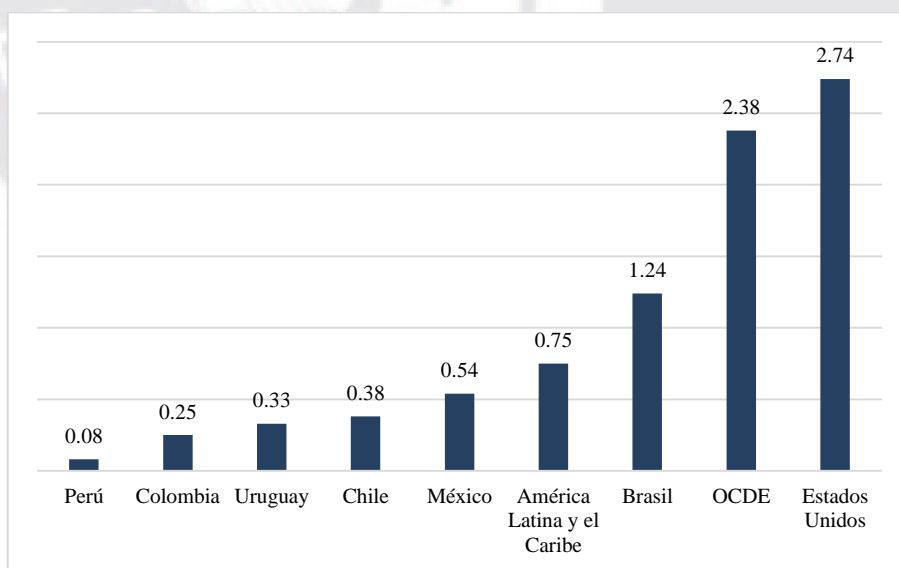


Figura 20. Gasto en I+D como porcentaje del PBI en el 2015 (en porcentaje)
Tomado de “I censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2017 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf).

Pese al poco involucramiento del Estado en temas de investigación, existen instituciones como las universidades y los institutos públicos que invierten en ello; representando un 46.8% de su gasto total al 2015, siendo en su mayoría financiados con

recursos propios. Adicionalmente, del total del gasto en I+D que realizaron las instituciones de investigación, el 75% fue destinado a la investigación aplicada y el 25% restante fue destinado de manera proporcional a la investigación básica y al desarrollo tecnológico; siendo las ciencias naturales el área de conocimiento donde se ha propiciado la investigación con una mayor intensidad, el cual representa un 32% al 2015 (CONCYTEC, 2017). En la Figura 21 se muestra un mayor detalle del gasto por áreas de investigación.

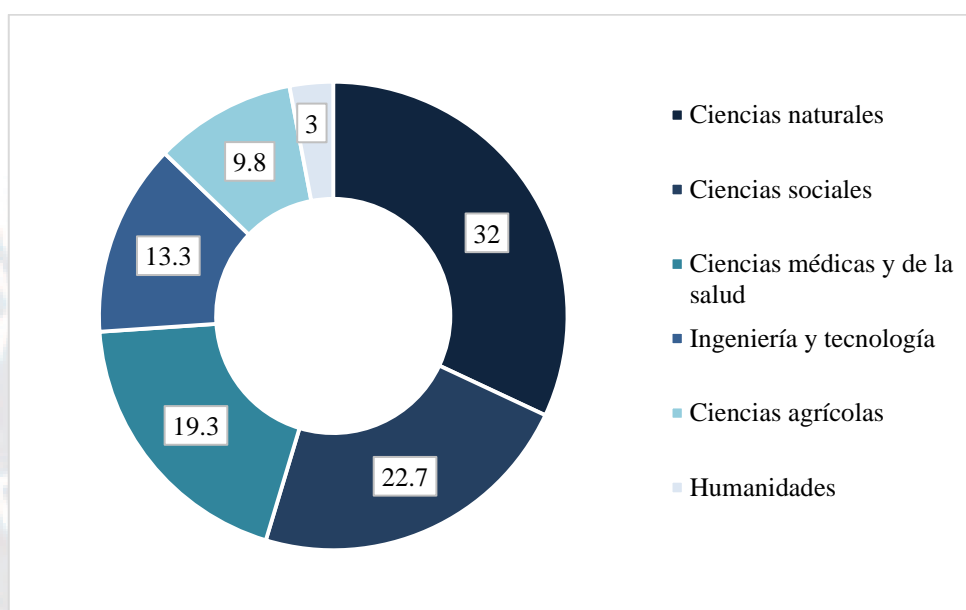


Figura 21. Gasto en I+D por área del conocimiento en el 2015 (en porcentaje)
Tomado de “I censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2017 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf).

De igual manera, algunos sectores peruanos realizan diversos esfuerzos para convertirse en industrias más sostenibles en el tiempo. Tal es el caso de la industria turística, la cual mediante los Centros de Innovación Tecnológica (CITES) fomenta la investigación aplicada en innovación tecnológica con la finalidad de incorporar nuevas tecnologías en productos y procesos en cuatro líneas artesanales relacionadas directamente con el sector: (a) cerámica, (b) peletería, (c) filigrana, y (d) fibras de camélidos (MINCETUR, 2017g). Además, los CITES fomentan constantemente la inversión privada para incidir en el desarrollo de nuevos productos, concluir la implementación de sistemas informáticos que

soporten la actividad turística, y desarrollar programas que generen líderes turísticos; ejemplo de ello fue el Seminario de Internacional de Innovación en la Artesanía, cuya finalidad fue promover y difundir la innovación tecnológica en la cadena de valor de la artesanía (MINCETUR, 2017g).

No cabe duda de que la industria del turismo debe ir de la mano con el avance de la tecnología; en efecto, la actividad turística está cada vez más marcada por la comparación de precios que los turistas pueden observar en internet; y no solo eso, sino también pueden investigar mucho más en la web para planificar adecuadamente sus viajes. Asimismo, pueden realizar sus compras de pasajes o reservas de hoteles mediante una aplicación instalada en su *Smartphone* y postear las fotos de sus viajes a través de sus redes sociales a la que están suscritos (OMT, 2011). Todo ello requiere una cultura tecnológica y una infraestructura adecuada para su adecuado uso. Sin embargo, el Perú recién se encuentra en un estado incipiente en este campo, un claro ejemplo es que al 2016 solo el 26% del total de hogares peruanos tienen acceso a servicios de internet, además de los hogares ubicados en área de residencia urbana, solo el 34% de estos tienen acceso a servicios de internet; mientras que en los hogares ubicados en zonas de residencia rural la cifra es mucho más alarmante, ya que solo el 1.5% de estos tienen acceso a este servicio. La cifra es igual de preocupante si se analiza el número de hogares que tienen acceso al menos a una computadora, ya que solo el 33% de estos cumplen con ese requerimiento; asimismo, solo el 42% de hogares residentes en zonas urbanas tienen al menos una computadora en casa, mientras que solo el 5.8% de hogares residentes en zonas rurales tienen acceso a este medio.

En consecuencia, para incentivar la innovación en el Perú, se requiere una cultura científica y de emprendimiento en la sociedad nacional, un profundo compromiso con la ciencia la tecnología y la innovación y el fomento de una cultura de cooperación interinstitucional. También es importante, propiciar una institucionalidad robusta y articulada

con un compromiso político de largo aliento con políticas de estado y de inversión que ofrezca certeza y estímulo a la innovación.

Con referencia a la actividad acuícola, esta se aleja de ser una actividad extractiva como la pesca; por lo que se requiere, al igual que la agroindustria, una gestión especializada y debidamente manejada. Como se indicó anteriormente, para que inicie su desarrollo debe contar primero con la autorización y concesión debida. Además, requiere una fuerte inversión con largos plazos de maduración debido a su actividad productiva y además de asumir riesgos productivos y comerciales (Organización en Pro del Desarrollo Sostenible de la Acuicultura en el Perú [PRO ACUICLUTURA], 2017). En ese sentido, existe un Plan de Desarrollo Acuícola (PNDA) al 2021 así como el Programa Nacional de Ciencia y Acuicultura (PNIPA) que fomenta la innovación de la pesca y la acuicultura en el Perú, el cual lanzó recientemente un concurso público para la innovación de esta actividad en la nación, cuya responsabilidad fue fomentar el sistema de innovación en acuicultura marina y continental. (“Proyecto nacional de innovación en acuicultura,” 2017). Se cuenta además con el Catastro Acuícola Nacional, la Red Nacional de Información Acuícola (RNIA) y Planes Regionales de Desarrollo Acuícola, estos últimos ubicados en el portal del Ministerio de la Producción; información muy importante y relevante para impulsar el sector y la gobernanza de la innovación en la actividad acuícola. Sin embargo, gran parte de la información se encuentra desfasada lo cual no facilita la gestión ni la toma de decisiones en la acuicultura (PRO ACUICLUTURA, 2017).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según el informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017f), a noviembre del 2017 en el Perú se registró 227 emergencias producidas a nivel nacional, el número de damnificados aumentó cerca del 114%, pasó de 2,420 a 5,183 damnificados. De igual forma el número de viviendas afectadas aumentó de 1,364 a 1,651 en noviembre del

2017. Sin embargo, no reflejó mayor destrucción en las hectáreas de cultivo y en las viviendas. (Ver Figura 22). Cabe recalcar que, de las 227 emergencias alcanzadas a noviembre del 2017, 148 fueron causadas por fenómenos naturales como vientos fuertes, inundaciones, derrumbes, tormentas eléctricas, lluvias fuertes, huaico, friaje o avalancha; y 79 emergencias fueron causadas por fenómenos antrópicos tales como incendios forestales o urbanos, atentados terroristas, entre otros. En ese sentido, el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2016a) sostuvo que el 67% de los desastres en el Perú están relacionados a fenómenos climáticos.

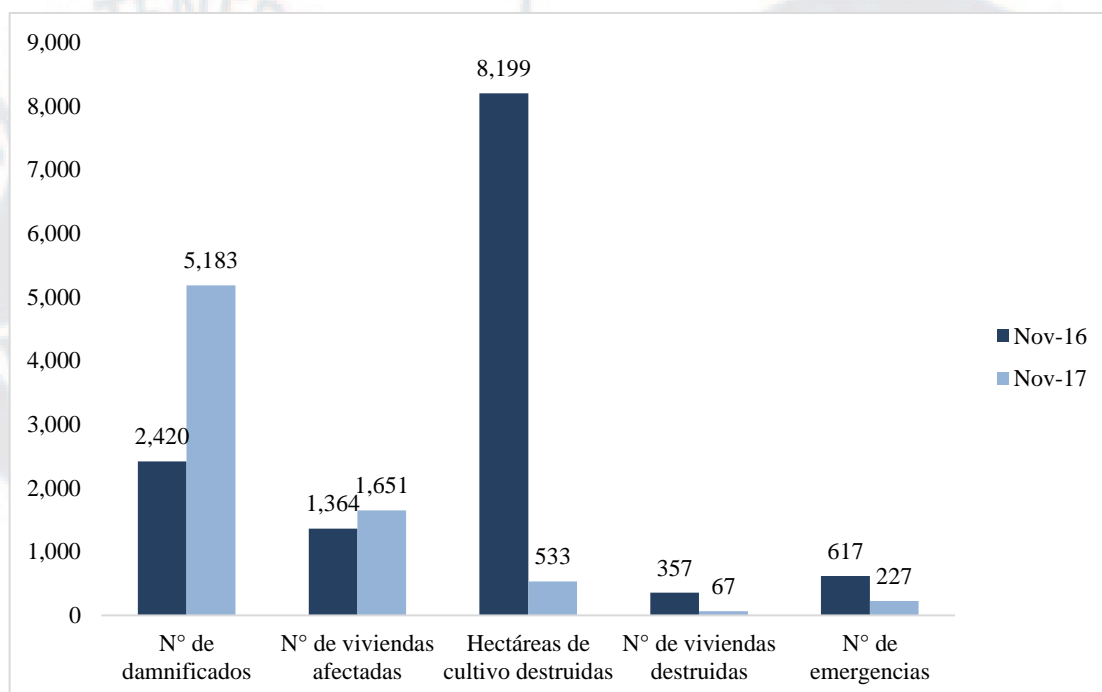


Figura 22. Número de emergencias y daños producidos a nivel nacional.

Adaptado de “Estadísticas ambientales,” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017f (<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/>).

En un estudio sobre el Perú y el cambio climático (MINAM, 2016b) se encontró que el Perú es un tesoro en riesgo; es decir, tanto la biodiversidad en costa, sierra y selva se encuentran amenazados por los cambios climáticos, estos sistemas biodiversos están compuestos por: (a) el mar peruano que provee de recursos ictiológicos; (b) los glaciares, una fuente hídrica que regula el abastecimiento de agua para su consumo o para generar energía; (c) las montañas, las cuales regulan el clima y facilitan la formación de suelos, proveen agua,

energía, recursos minerales y alimento; y (d) los bosques, los cuales regulan el clima para la subsistencia, su deforestación incrementa el cambio climático.

No hay duda de que existe una gran amenaza a los recursos y servicios ecosistémicos debido al cambio climático. En efecto, según el inventario nacional de gases de efecto invernadero (INGEI, como se cita en MINAM, 2016b) se encontró que la categoría con mayores emisiones de GEI corresponde al uso del suelo y silvicultura; la segunda categoría fue la energía con el 26% generados por los motores de combustión en el sector transporte; la tercera categoría con emisiones más altas fue la agricultura con un 15% de los cuales en su mayoría es producto de los suelos agrícolas, y le sigue la fermentación entérica, metano generado por los rumiantes y mono gástricos. En consecuencia, estas tres categorías representan alrededor de 92% del total de emisiones de GEI en el Perú (Ver Figura 23). La cuarta y quinta categoría fueron los desechos originados por los residuos sólidos representando el 5%, siendo el 3% por procesos industriales. Se evidencia entonces una preocupación latente por la contaminación ambiental causada por las diversas actividades económicas.

Con respecto al desarrollo de la acuicultura, esta presenta grandes desafíos que van desde la pesca ilegal no reglamentada, las malas prácticas que afectan el ecosistema y la mala gestión de los asuntos políticos (PRODUCE, 2017d). Para contrarrestar ello, el Estado promueve constantemente la protección de estos recursos; ejemplo de ello es la promulgación de la Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura la cual busca la protección del ambiente y control ecológico y establece los lineamientos ambientales para la realización de las actividades de la acuicultura (Ley 27460, 2011), tales como la Declaración de Impacto Ambiental (DIA), el Estudio de Impacto Ambiental (EIA), o el Programa de Adecuación de Impacto Ambiental (PAMA). Asimismo, hace referencia que, para introducir nuevas especies

hidrobiológicas de la acuicultura en aguas marinas, continentales o salobres, se requiere siempre de la aprobación técnica sanitaria del Ministerio de Pesquería (Ley 27460, 2011).

En consecuencia, es necesario que la pesca y la acuicultura prosperen de forma responsable y sostenible para las generaciones presentes y futuras (FAO, 2016). Otra iniciativa por parte del Estado son las autorizaciones y concesiones de para el desarrollo de la actividad acuícola en las diferentes regiones del Perú.

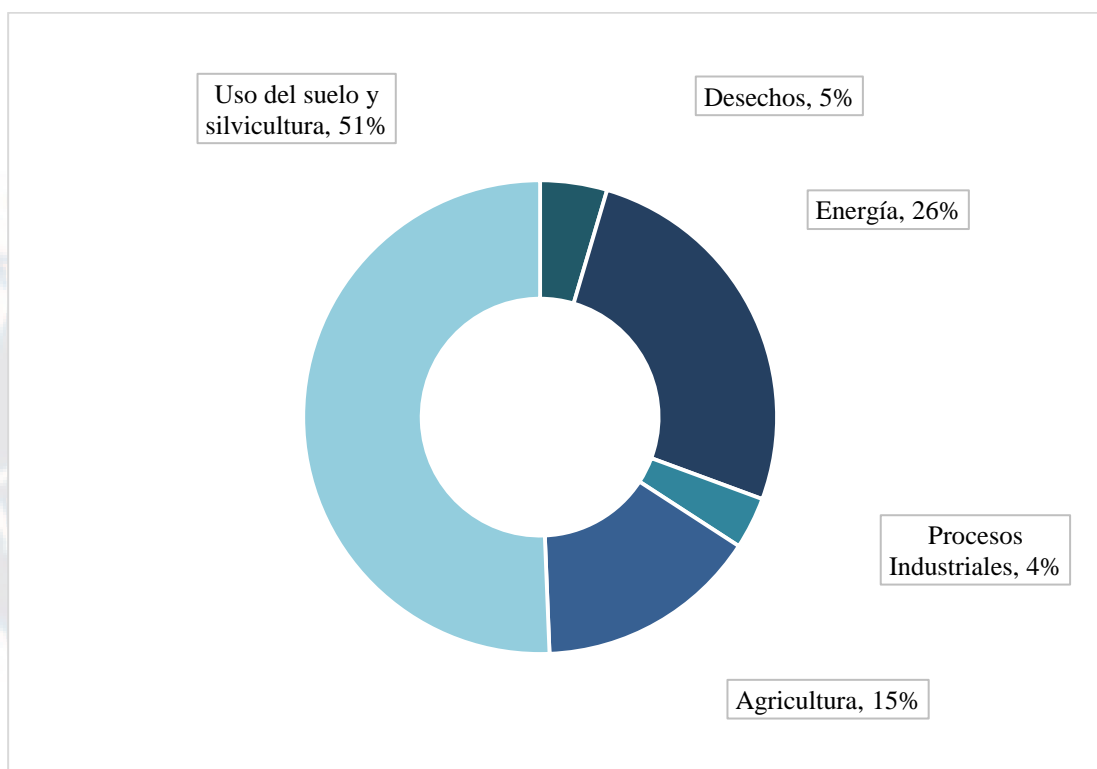


Figura 23. Distribución de las emisiones de GEI por categoría, 2012.

Tomado de “El Perú y el cambio climático: Tercera comunicación nacional del Perú,” por Ministerio de Ambiente (MINAM), 2016b (<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/peru-cambio-climatico-tercera-comunicacion-nacional-peru>).

Asimismo, en un informe reciente de las Naciones Unidas, se sostuvo que los océanos juegan un rol fundamental para el equilibrio climático global porque absorben el calor y lo redistribuyen por medio de corrientes marinas e interacciones de las atmosferas al resto del mundo (ONU, 2017). Por lo tanto, el aumento de la temperatura media de los océanos constituye la absorción de grandes cantidades de CO₂ aumentando la acidez del agua.

Actualmente los océanos son 30% más ácidos de lo que fueron en la era de la revolución industrial, de allí que se evidencian consecuencias en el deterioro de amplias zonas de arrecifes de coral afectando directamente a las actividades de acuicultura (ONU, 2017). En ese sentido, el aumento del nivel del mar, el calentamiento y el aumento de los fenómenos naturales extremos como el niño y la niña conducen a una producción acuícola impredecible. En consecuencia, son elementos externos potencialmente relevantes que podrían afectar directamente el desempeño y el desarrollo del sector acuícola. (“Los cambios climáticos,” 2015).

El Perú, es uno de los países vulnerables ante los efectos de la condición de cambio y variabilidad climática; tal es así que en el 2017 el fenómeno climatológico generó que la temperatura del mar exceda sus niveles ordinarios afectando el 80% de la producción de conchas de abanico, disminuyendo el volumen exportable de esta especie (“El Niño costero,” 2017).

A pesar de la contaminación ambiental y de su impacto negativo en el litoral costero, el Perú se ubica entre los 20 países con mayor disponibilidad de agua en el mundo. Por lo tanto, se deben de realizar todos los esfuerzos necesarios para mejorar la calidad de vida ambiental, entre ellos, la conservación de los recursos biológicos, los suelos agrícolas, los recursos marinos, manejo y conservación de bosques, recursos genéticos, el ecoturismo, desarrollo biotecnológico, entre otros. (Gonzales et al. 2014). Ello permitirá elevar la calidad de vida de las personas.

En efecto, la ONU sostuvo que el 70% de los pobres del mundo viven en zonas rurales y dependen directamente de la biodiversidad para sobrevivir; sin embargo, la variedad y abundancia de especies se han reducido en un 40% entre 1970 y 2000 y el consumo insostenible sigue, tanto así que la demanda de recursos en todo el mundo excede la capacidad biológica de la Tierra en un 20% (ONU, 2017).

Por lo tanto, es vital tomar acciones y proteger la biodiversidad biológica porque la salud individual, la salud de la economía y de la sociedad humana dependen del suministro de diversos servicios que le proporciona la naturaleza. En este sentido, surge la necesidad de emplear mejores prácticas y controles eficaces en la gestión de sanidad pesquera y acuícola y en la producción de desechos, así como también tener presente que la calidad del agua es esencial para la salud y para la producción óptima en la acuicultura (FAO, 2017).

Por otro lado, el sector turístico no ha sido la excepción, especialmente por el turismo que se lleva a cabo en las zonas más alejadas o los llamados turismo vivencial, en donde se conoce los recursos naturales del país.

En ese sentido el Estado promueve constantemente capacitaciones de educación ambiental dirigidas a los pobladores que brindan el servicio turístico en las zonas rurales del país con la finalidad de promover el buen uso de los recursos naturales, lograr una adecuada segregación y selección de los residuos, incentivar un correcto acopio y comercialización de los residuos inorgánicos, diseñar e implementar un adecuado relleno sanitario, e impulsar la construcción de una celda de seguridad para los residuos peligrosos; todo ello con la finalidad de contrarrestar los problemas ambientales como el cambio climático, pérdida de la biodiversidad, reducción de la capa de ozono y acumulación de basura (MINCETUR, 2010a, 2010b).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE de la región de Ancash cuenta con once factores determinantes de éxito, seis en oportunidades y cinco en amenazas. En la Tabla 19 se detalla que el valor de ponderación total resultante es de 2.18, lo cual significa que las estrategias de la región de Ancash están capitalizando medianamente las oportunidades y evitando medianamente las amenazas.

Tabla 19

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

	Factores Críticos de éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Oportunidades			
1	La demanda mundial de conchas de abanico es 592 mil TM principalmente en países como: Hong Kong, Estados Unidos de América, Países bajos, Singapur, Francia, España, Bélgica, Malasia, Vietnam, Reino Unido; El Perú exporta en promedio 11,896 TM y Ancash 1,800 TM.	0.12	3	0.36
2	La demanda mundial de arándanos es de 2,507 US\$ millones y los envíos de Perú son de 243 US\$ millones, siendo la región Ancash la cuarta región productora exportadora de arándanos de seis regiones locales. Los países de mayor demanda son Estados Unidos y Reino Unido.	0.12	3	0.36
3	El crecimiento de la demanda turística internacional a nivel mundial fue 3.9%. 197.6 millones de turistas visitaron América y Perú representó el 1.8%. En el último año, el turismo interno de Perú fue 4.7 millones de viajes lo que constituye un incremento del 3%. Existe una alta preferencia por el turismo cultural, natural y de aventura.	0.12	2	0.24
4	Ley N° 30781-2018 que declara interés nacional y necesidad pública la modernización del puerto de Chimbote, mejorará los costos logísticos, diversificar la producción e incrementar el comercio y las inversiones.	0.08	1	0.08
5	Ley N°30725-2018 que perfecciona la ejecución prioritaria del proyecto especial Chinecas, garantizará el desarrollo sostenido de la agricultura en Ancash, expandirá la frontera agrícola en 51,000 hectáreas.	0.08	2	0.16
6	Programas a favor de la educación en América Latina, propuestos por organismos internacionales como la UNESCO, PNUD, FNUAP, UNICEF y el Banco Mundial; y programas sociales impulsados por el Estado Peruano a través del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) para combatir la pobreza de la población y alcanzar una mejor calidad de vida.	0.08	1	0.08
	Subtotal	0.60		1.28
	Amenazas			
1	Incremento de los estándares de inocuidad y calidad alimentaria por los países importadores (organismos internacionales), crea barreras de ingreso a la oferta exportable de los sectores agrícola y acuícola de la región. Los problemas fitosanitarios de otras regiones o países pueden afectar el flujo de las exportaciones peruanas.	0.10	2	0.20
2	El cambio climático, el fenómeno del niño y la niña afecta negativamente el desarrollo económico de la región, en especial los sectores agrícola, acuícola y turístico. En el 2017 afectó al 80% de la producción de conchas de abanico, en el sector agrícola decreció en 4% de su PBI comparado al 2016.	0.10	2	0.20
3	Alta ventaja competitiva de países competidores (exportadores) que invierten en investigación científica y desarrollo tecnológico (I+D) en los sectores acuícola, agrícola y turística. La inversión del Perú es cuatro veces menor al promedio de la Alianza del Pacífico y 20 veces menor al promedio del OCDE en I+D.	0.05	2	0.10
4	Excesivas trabas burocráticas e innecesarias fiscalizaciones a las empresas de la región (por las autoridades nacionales) en especial a las exportadoras con estándares de clase mundial, le restan competitividad para enfrentar a la competencia desleal del sector informal.	0.10	3	0.30
5	El crecimiento de nuevos destinos turísticos atractivos en otras regiones del Perú es una amenaza para el crecimiento de la demanda turística interna para la región Ancash.	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.40		0.90
		1.00		2.18

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5. Ancash y sus Competidores

Mediante un análisis profundo basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se podrá identificar las fuerzas que conforman la competencia de la región de Ancash en sus

distintas industrias o actividades económicas, lo que permitirá tener claro la manera de competir, como también aprovechar las oportunidades y construir defensas para los puntos débiles. Ello permitirá, además, impulsar nuevas competencias para lograr una ventaja competitiva que serán determinantes para lograr un crecimiento socioeconómico sostenible.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Acuicultura. EL cultivo de conchas de abanico depende del abastecimiento de semillas y éstas se adquieren de tres fuentes principales: (a) la primera fuente procede de semillas del banco natural (el mar) mediante el uso de bolsa captadoras de larvas, los principales bancos están ubicados en la región de Ancash (Samanco y Guaynuma), pueden también abastecerse en la Bahía de Sechura en Piura, otra opción es Lobos de Tierra en Lambayeque, otra alternativa puede ser en Lima (Pucusana, Bahía Independencia y la Isla San Lorenzo), finalmente en Ica (Pisco); (b) la segunda fuente procede de los *hatcherry* llamados también criaderos, son laboratorios donde los individuos son cuidados, alimentados y cultivados hasta se conviertan en juveniles para luego ser puestos en los sistemas de cultivo en el banco natural, y (c) la tercera fuente es la translocación de individuos juveniles del banco natural hacia una zona implementada para el cultivo; esta translocación presenta riesgos de deficiencia en el monitoreo del sistema de cultivo que generalmente se convierten en problemas de manejo y toma de decisiones (Flores, 2016).

En este sentido, la materia prima es la semilla y esta es provista del mar como su banco natural. Sin embargo, la disminución de semillas puede generar problemas de sostenibilidad en el cultivo de conchas de abanico, lo que implica tener que realizar un cultivo cerrado y para ello tienen al *hatcherry* como la mejor opción de cultivo para los primeros estados de los individuos (PRODUCE, 2004). De hecho, optar por el laboratorio constituye un costo adicional, de ello depende que las empresas de región puedan mantener su cultivo y producción. Según J. Saz, Gerente General de la Empresa Acuapesca SAC

(comunicación personal, 08 de agosto del 2018) Acuapesca SAC es la única empresa peruana del sector debidamente integrada, disponen de 2 laboratorios hatcherry para abastecerse de semilla, además cuenta con buzos especializados para cultivo y procesos internos. Es decir, cuenta con una trazabilidad completa desde las semillas, la producción hasta el empaçado listo para su exportación. Cabe precisar que Acuapesca SAC y las empresas que conforman el grupo, concentran el 75% de la producción total de la región Ancash. Las empresas que no son del grupo, como la empresa Cultimarin SAC que cuenta con un laboratorio propio, mientras que otras deben subcontratar. (J. Saz, comunicación personal, 08 de agosto del 2018). Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores en esta industria es bajo si se tiene laboratorios hatcherry propios y alto si se requiere subcontratar. Respecto a la alimentación, es una especie que se alimenta del primer eslabón de la cadena alimenticia (fitoplancton o algas) y no representa costos en términos de alimentación (MINCETUR, 2013). Aquí el poder de negociación de los proveedores en esta industria es bajo.

En cuanto a intermediarios se tiene al transporte logístico que en su mayoría son tercerizados, se requiere un medio de transporte isotérmico y hermético libre de agentes contaminantes que garantice una temperatura adecuada durante el traslado. Por lo tanto, el transporte logístico interno desde la planta de producción hasta el terminal portuario del Callao es demasiado alto. Sin embargo, es la única más cercana para que el producto se exporte al país destino. En este sentido, el poder de negociación de los proveedores en esta industria es alta. (J. Higginson, comunicación personal, 09 de agosto del 2018).

Agricultura. En el sector de arándanos, son proveedores nacionales y extranjeros relacionados con el abastecimiento de materias primas y auxiliares; por ejemplo, Chile es uno de los proveedores de plantones al igual que EEUU, que provee envases y embalajes para el proceso de empaque; mano de obra operativa de pequeños productores, mano de obra calificada (asistencia técnica) para el mejoramiento de calidad del producto, servicio

tercerizados como transporte o arrendamiento de infraestructura. En la actualidad la industria del arándano aplica tecnología en varias etapas del proceso de producción tecnológico, el cultivo en el Perú es más profesional y demanda mayor tecnología con el objetivo de mejorar la productividad para ganar mercado. Existe mayor diversidad de proveedores expertos en el manejo de los arándanos, y es este crecimiento del mercado que influye en que el poder de negociación sea medio; la intervención del gobierno a través de programas también facilita la accesibilidad a los especialistas de cultivo de arándanos.

Turismo. Los proveedores de la industria de turismo tienen un alto poder de negociación sobre la región de Ancash. Los proveedores principales del sector turismo son los hoteles u hospedajes, los cuales a su vez proveen las camas para la pernoctación de los turistas. En este aspecto la región de Ancash al 2017 cuenta con 827 hoteles y 19,593 plazas cama, que permite atender a 1'121,627 turistas, quienes en promedio realizan 114,742 pernoctaciones al mes (MINCETUR, 2017a). Asimismo, Ancash cuenta con hoteles de categoría de hasta 3 estrellas para albergar a los turistas que vienen mensualmente. No obstante, carece de hoteles en la categoría de 4 o 5 estrellas (OTP, 2017b); en ese sentido, si se desea atraer a turistas con un mayor poder adquisitivo, será necesario construirlos.

Adicionalmente, las agencias de viaje y operadores turísticos también son proveedores de esta industria, los cuales a nivel nacional al 2013 sumaron 5,729; de este total el 70% se ubicaba en Lima y el 99% son micro y pequeñas empresas (INEI, 2014; “Proveedores de servicios turísticos,” 2017).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Acuicultura. Francia es el país que concentra el mayor porcentaje de compra de conchas de abanico del Perú y por ende en la región Ancash. Para las grandes empresas como Acuapesca SAC que concentra cerca el 75% de la producción de conchas de abanico en la región, Francia demanda cerca del 70% de sus exportaciones. De hecho, la empresa está

diversificando su oferta exportable y ahora exporta a España, Italia, Reino Unido, Holanda; dado que las grandes campañas del mercado europeo se concentren sólo en dos fechas importantes, semana santa y navidad. Asimismo, China es un mercado de alto consumo acuícola. Sin embargo, Rusia, Brasil y Australia no demandan mucho porque no hay costumbre de consumir conchas de abanico (J. Higginson, comunicación personal, 09 de agosto del 2018). En consecuencia, pese a los cambios que vienen desarrollando las grandes empresas como Acuapesca SAC y las que empresas que conforman el grupo, es evidente, que como región aún se tiene una alta dependencia del mercado francés, lo cual le permite al comprador tener un alto poder de negociación.

Los Países como Hong Kong, Estados Unidos de América, Países bajos, Singapur, Francia, España, Bélgica, Malasia, Vietnam, Reino Unido concentran una demanda cerca de 592 mil TM y Ancash sólo exporta al año entre 1,800 a 2,100 toneladas; por lo tanto, existe una buena demanda de compradores que otorga el comercio mundial y que la región Ancash puede aprovechar para mejorar su oferta exportable y porque no diversificar su mercado (PRODUCE, 2017c; Trademap, 2017).

Agricultura. Los mercados potenciales con preferencias de consumos saludables y frescos han facilitado la entrada de los arándanos, contribuyendo en que su producción tenga un crecimiento exponencial. Carlín, Alvarez, Suazo y O'Brien (2010) escribieron en su trabajo de investigación que “debido a que actualmente no existe una gran extensión de hectáreas sembradas en el país, la oferta exportable debería ser acopiada por comercializadores internacionales que conozcan el mercado mundial para obtener mejores precios por la fruta” (p. 40); con ello resumían que al 2010 el poder de negociación del comprador era alta.

En estos últimos siete años el escenario ha cambiado de forma radical, la exportación total de arándanos durante el 2017 en el Perú tuvo un valor FOB de US\$ 356 millones como

resultado de la mayor producción del fruto y la calidad de este; el incremento de la oferta exportable está haciendo que el arándano llegue a los mercados potenciales; y la nueva posición del país, como tercero a nivel mundial, determina que el poder de negociación con los compradores sea medio.

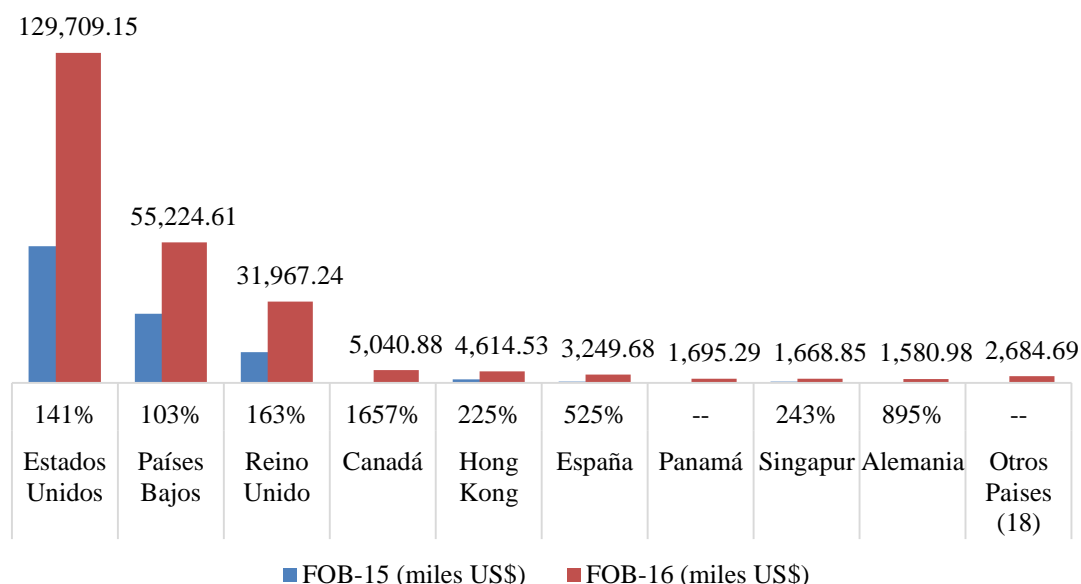


Figura 24. Principales mercados en términos de valor 2015-2016 de Ancash. Adaptado de “Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos 5 años,” por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2016c (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=810400000&pnomproducto=ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS).

Ante este comportamiento las regiones de Perú siguen confiando en esta alternativa como el producto estrella en los últimos tiempos; la región Ancash está logrando exportar en mayor cantidad por la alta demanda internacional, el Perú en el 2016 tuvo como sus principales clientes: Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, Canadá, Hong Kong, España, Singapur, Alemania y otros (Ver Figura 24).

Por su parte, SIICEX (2017c) indicó que el Departamento de Inteligencia Comercial de PROMPERU ha identificado oportunidades de nuevos consumidores como Australia y Brasil, este último con gran potencial por tener geográficamente mayor cercanía y con una población de 206 millones.

Turismo. El poder de negociación de Ancash es medio, puesto que dentro de los medios que más influyen en el turista para visitar cualquier destino es el uso del internet y no todas las provincias de la región cuentan con este servicio. Adicionalmente, se cuentan con otros aspectos relevantes que influyen en la elección de los destinos turísticos, tales como: una cultura diferente, el costo, la historia, la naturaleza, la gastronomía, variedad de actividades, amabilidad y buen trato de su gente, conocer las costumbres y el clima (PROMPERU, 2017b, 2017c). En ese sentido el turista nacional o extranjero es quien decide si visita o no la región, por lo que tiene ligeramente una mayor fuerza. Por otro lado, la región de Ancash tiene una ventaja sobre los consumidores debido a que cuenta con atractivos turísticos naturales impresionantes, los cuales son del agrado del turista nacional e internacional, tales como nevados, paisajes, lagunas, cordilleras, mares, entre otros.

Cabe resaltar que los principales clientes de ese segmento provienen del mercado nacional; en efecto 1'121,6 27 turistas visitaron la región al 2017, de los cuales 96% provienen de distintos puntos del país y solo el 4% proviene del extranjero. Sin embargo, se espera incrementar el turismo extranjero en la región, principalmente del turista europeo, chileno y ecuatoriano, quienes son los que más visitas realizan al Perú y además tienen preferencia por el turismo natural, cultural y de aventura (MINCETUR, 2017a).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Acuicultura. La amenaza de productos sustitutos es alta, los principales sustitutos de las conchas de abanico son en primer lugar los provenientes del sector pesca, en especial los que son de consumo humano directo, que van desde la línea de congelados, conservas, diversos, curados, frescos y vivos. En segundo lugar, se tiene a los del género Pecten también de consumo humano directo como sepias, almejas, berberechos, ostras, pulpo, abulones, mejillones, caracoles de mar, en general moluscos, incluso separados de sus valvas, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos, que en general todos tienen una fuerte oferta

exportable en el mundo. Y como tercer lugar, se tiene a las carnes de ave o res. (Trademap, 2017).

Agricultura. MINAGRI (2017c) indicó que el arándano pertenece a la familia de los berries y que la variedad de los otros frutos son la frambuesa, la mora y la grosella; esta diversidad hace que el mercado sea altamente competitivo con un crecimiento inevitable debido a las características nutricionales presentes en toda la familia. Por otro lado, Red agrícola (2017) indicó que Perú tiene variedades de arándanos según las licencias que fueron aprobadas; además manifestó que “básicamente es material genético estadounidense, pero que en su mayoría ha llegado desde Chile a través de viveros que se han instalado en el país”; concluyendo finalmente con aquellas que se adaptaron mejor a Perú: Biloxi, Misty y Legacy a raíz de las condiciones climatológicas presentes en el país. Se concluye entonces, que la diversidad de frutos de la familia berries y la variedad de arándanos producidas en otros países y que no lograron adaptarse a Perú como O’Neil, Duke, Brigitta hacen que la amenaza de sustitución sea alta.

Turismo. La intensidad de productos sustitutos es baja. Sin embargo, debido al gran avance de la tecnología hoy en día se habla del turismo virtual, a través del cual se pretende que el usuario visite diversos puntos de su interés de manera virtual, tales como zonas arqueológicas, edificios emblemáticos, centros históricos, montañas, cordilleras, entre otros atractivos (“Qué es el turismo virtual,” 2017).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Acuicultura. Con referencia a las conchas de abanico en la región de Ancash la amenaza de nuevos entrantes es media, no existen barreras de ingreso para nuevas empresas ofertantes, pero si un catastro acuícola que otorga el Ministerio de la Producción, siendo tres las regiones que tienen la concesión para desembarcaderos autorizados y planta de procesamiento (PRODUCE, 2017b), de las cuales sólo 13 empresas cuentan con concesión

para desarrollar la actividad de acuicultura del recurso de conchas de abanico a mediana y mayor escala (Organización Nacional de Sanidad Pesquera [SANIPES], 2017). Por otro lado, la inversión es alta si se tiene la limitante de la disminución de bancos naturales y se debe optar por “*hatchery*”. Además, es importante tomar en cuenta las condiciones de la zona de concesión, se tienen las amenazas de corriente de fondo, oleajes y temperatura.

Adicionalmente, la zona debe ser rica en microalgas, el alimento esencial de las conchas de abanico, además de las disposiciones y regulaciones del país para desarrollar la acuicultura marina de conchas de abanico.

Agricultura. Para Perú y todas sus regiones dedicadas a la producción del arándano existe una alta amenaza de entrantes. Las últimas tendencias y crecimiento exponencial de este fruto están dejando en evidencia el efecto atractivo de su producción a nivel nacional e internacional. La región de Ancash cuenta con pocas empresas de inversionistas extranjeros a gran escala; entre ellas FAIRTRASA PERU SAC con un valor FOB de US\$ 1,317 miles al 2016 y otras en asociación con empresas peruanas. Asimismo, el avance en investigación y desarrollo están convenciendo cada vez más a empresas locales de otras regiones y empresas internacionales que decidan por ampliar sus carteras de productos de agroexportación hacia la producción de arándanos.

Turismo. Con referencia al sector turístico, la amenaza de nuevos entrantes es mediana, siempre y cuando las regiones nacionales e internacionales ofrezcan un turismo similar al de Ancash. Es decir, dependerá bastante de que estos nuevos entrantes tengan características similares como recursos naturales, lagunas, nevados, gastronomía, clima, entre otras variables.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Acuicultura. La rivalidad de competidores en el sector acuícola es alta, debido a la capacidad de producción, calidad, precio y a la diversificación de especies. En ese sentido los

países más industrializados desarrollan mayores tecnologías de cultivo para superar su producción. En el Perú la región de Piura hasta el 2015 fue el primer productor, por ende, el mayor competidor de la producción de conchas de abanico a nivel nacional. Sin embargo, entre el 2015 y 2016 la Región de Ancash aumentó su cosecha nacional favorablemente de 47% al 66%, consecuentemente la región Ica que pasó de 1% a 4%, respectivamente (Ver Figura 25).

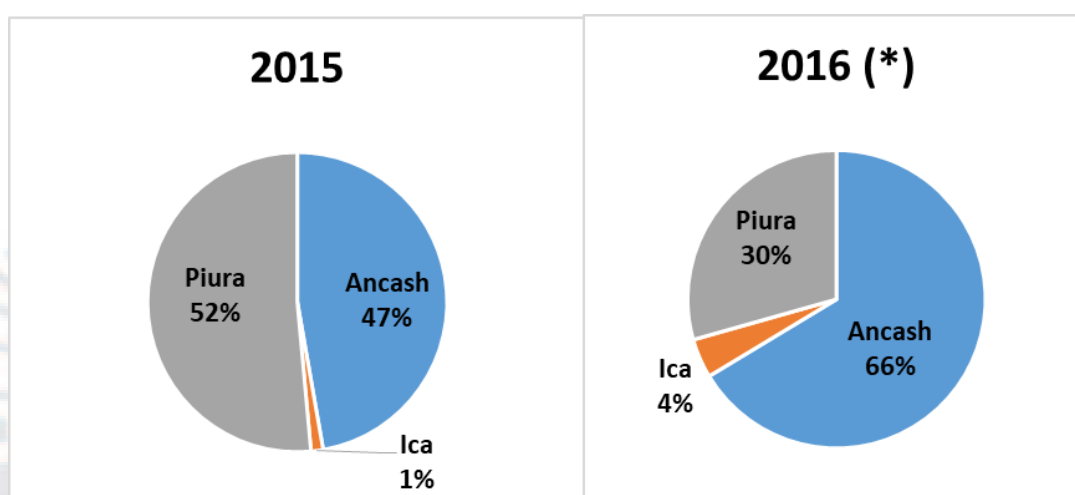


Figura 25. Participación de cosechas de conchas de abanico en el Perú, 2015-2016. Adaptado de “Estadísticas: Cosecha,” por Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2016a (http://rnia.produce.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=78).

En efecto, la región Ancash trabaja con tecnología, dado que usa el sistema suspendido de producción el cual le permite aprovechar mejor su capacidad instalada y pese a presentarse fenómenos naturales como del niño costero tiene la prevención para una eficiente producción de conchas de abanico; mientras que Piura produce bajo el sistema de fondo, es de bajo costo, pero implica mayores riesgos de mortandad de conchas de abanico. En este sentido la región Ancash tiene condiciones favorables para la acuicultura, además del desarrollo de tecnología y un catastro de autorización para el cultivo de conchas de abanico en el Perú, en su conjunto factores importantes para impulsar el desarrollo social y económico de la región. Cabe precisar que la producción de conchas de abanico al igual que

la pesca industrial son intensivas en mano de obra por ende generadoras de empleo (PRODUCE, 2016b).

Asimismo, las exportaciones de esta especie de maricultura han logrado ubicar al Perú como el tercer mayor productor de conchas de abanico, después de China y Japón. En Latinoamérica Chile logró ser el primer productor de salmón en el mundo y amenaza con apoderarse del 80% del mercado de conchas de abanico (“Chile podría apoderarse del 80% del mercado de concha de abanico, 2015”). Su acuicultura ha superado a la pesca extractiva en el valor de las exportaciones y viene preparándose para cultivar industrialmente más de 15 especies y desarrollando más de 30 especies en tecnología de cultivo.

La producción peruana representa sólo el 50% de la producción total de conchas de abanico en Latinoamérica, esto es atribuible al desarrollo de pocos sitios de cultivo, pese a que tiene una mayor diversidad, una oceanografía a su favor y con mejores condiciones naturales que podría darle una mayor ventaja sobre el país sureño. Sin embargo, el Perú es débil para cultivos industriales e invierte poco en tecnología, investigación y desarrollo para poder desarrollar esta industria (Loayza, 2013). En el mundo, según la OEC (2017b) los países exportadores de conchas de abanico con mayor participación fueron Japón con un 13%, Indonesia con un 10%, Australia con el 9%, Túnez con 8%, Filipinas, Países Bajos, China y Reino Unido con el 6% cada uno e Italia con el 4%.

Agricultura. En el año 2016, Perú tuvo una alta competencia sobre la exportación del arándano. Según MINCETUR (2017j) indicó “Chile es 1° abastecedor de arándanos en EEUU, Países Bajos, China, Hong Kong, mientras que Perú ocupó el 4°, 2°, 4° y 3° lugar como abastecedor de estos países, respectivamente”. Su competitividad es sostenible porque además de contar con riquezas naturales como el clima a pocos msnm, cuenta con alta inversión de investigación y desarrollo, manteniéndola, así como el primer competidor a nivel regional. Con respecto al territorio peruano, son sólo seis regiones las que se dedican a la

exportación del arándano: Arequipa, Ica, La Libertad, Lambayeque y Lima; siendo La Libertad el primer competidor de Ancash según SIICEX (2017a) con una producción de 56,602.10 toneladas y un precio promedio de S/ 9341 por tonelada.

Con respecto a las empresas exportadoras en el Perú en los últimos tres años, se observa que durante el año 2017 fueron 60 empresas las que exportaron arándanos; las empresas exportadoras principales con mayor participación fueron Camposol S.A. con 32%, TAL S.A. con 22.8%, HORTIFRUT con 13% y HASS PERU S.A.C. con 6.1%, todas las empresas mencionadas con producción en la región La Libertad, mientras que la empresas de la región Ancash tienen menor participación como es el caso de Exportadora Frutícola del Sur con 1.6% y otra consideradas dentro del grupo Resto (Ver Tabla 20).

Tabla 20

Evolución de las Principales Empresas Exportadoras (Valor FOB US\$)

Mercado	2015	2016	2017	Part % Fob (USD)2017	Var. % 16/15	Var. % 17/16
Camposol S.A.	40,077,880	92,403,879	115,658,522	32.0%	130.6%	25.2%
Tal S A	38,288,391	71,253,157	82,461,846	22.8%	86.1%	15.7%
Hortifruts.A.C.	9,434,674	39,382,166	46,999,477	13.0%	317.4%	19.3%
Hass Peru S.A.	2,357,088	7,537,327	21,884,675	6.1%		190.4%
Blueberries Peru S.A.C.	2,099,314	4,890,611	12,674,253	3.5%	133.0%	159.2%
Agricola Cerro Prieto S.A.		1,938,528	8,147,602	2.3%		320.3%
Hfe Berries Peru S.A.C.			7,558,605	2.1%		
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	497,498	1,800,531	6,081,895	1.7%	261.9%	237.8%
Exportadora Frutícola Del Sur	998,696	3,067,081	5,735,471	1.6%	207.1%	87.0%
Agroberries Peru S.A.C			5,185,097	1.4%		
Resto (50)	3,433,779	18,982,707	49,332,603	13.6%	452.8%	159.9%
Total	97,187,320	241,255,987	361,720,046	100.0%	148.2%	49.9%

Nota. Adaptado de “Informe anual 2017 desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador” por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2018 (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202017.pdf>)

Turismo. Existe una alta fuerza competitiva de las regiones del Perú por captar los turistas nacionales y extranjeros, en ambos casos la región de Ancash se encuentra ocupando las últimas posiciones. En efecto, con respecto a la captación del turismo internacional, Ancash ocupa el doceavo puesto en preferencia de lugares a los que un turista internacional

que visita el Perú decide viajar; asimismo con respecto a la captación del turismo interno, Ancash ocupa el puesto ocho de preferencia de los turistas nacionales (PROMPERU, 2017b, 2017c).

Tabla 21

Llegadas Internacionales a los Países Competidores en Turismo Receptivo (Millones)

País	2015	2016
China	78.1	86.3
México	21.1	21.8
India	14.9	15.9
Argentina	9.6	10.6
Brasil	9.9	8.2
Chile	3.9	4.0
Egipto	3.6	3.8
Perú	3.5	3.7
Colombia	3.0	3.1
Jordania	2.5	2.5
Guatemala	1.2	1.2
Ecuador	1.1	1.2
Cambodia	0.9	1.1
Costa Rica	0.8	0.9

Nota. Adaptado de "Perfil del turista extranjero: Turismo en cifras," por Comisión de Promoción para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2017b (<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Publicaciones>).

De igual manera Ancash compite con los demás estados o regiones de los países que ofrecen el turismo receptivo con similares condiciones a las de la región. En efecto, son 13 los países que realizan este tipo de turismo y compiten directamente con el Perú (PROMPERU, 2017b). En la Tabla 21 se puede apreciar que el Perú se encuentra en el puesto ocho de 14 países a nivel mundial con respecto a la llegada de turistas extranjeros que realizan turismo receptivo, y en el puesto cuatro de América Latina antecedido por los países de Argentina, Brasil y Chile.

3.6. Ancash y sus Referentes

Del análisis Porter se identifica a los principales competidores mundiales de Ancash en las industrias de conchas de abanico, arándanos y turismo. Asimismo, se identifican los

referentes que son las regiones del mundo más desarrolladas, que no compiten directamente con Ancash, pero que sirven de referentes para región.

Resulta necesario para la región de Ancash trabajar en los siguientes factores claves de éxito: (a) gobernabilidad regional, (b) I & D y estándares de calidad, (c) infraestructura logística, carreteras, aeropuertos y puertos, (d) recursos naturales y climas favorables, (e) oferta exportable, (f) inversión privada, y (g) desarrollo social en salud y educación.

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

La MPC permite identificar a los principales competidores de la región de Ancash a nivel nacional (Ver Tabla 22), entre los cuales destacan La Libertad, Arequipa, Ica y Piura.

La Libertad es el primer competidor de Ancash en producción de arándanos con una producción de 56,602.10 toneladas y un precio promedio de S/ 9341 por tonelada, este último representa la mitad del precio promedio por tonelada de arándano de Ancash, esto debido a que en La Libertad existe una mayor investigación para el desarrollo de la agricultura, además la actividad agroindustrial está soportada por el proyecto de irrigación Chavimochic, esto hace que su valor bruto de producción agropecuaria, agrícola y ganadera sea unas cinco veces más que el de la región Ancash (Ver Tabla 25).

Por otro lado, la región de Piura también es un segundo competidor directo de la región Ancash tanto en las actividades acuícolas como agrícolas; en efecto, en esta región existen números bancos naturales destinados al cultivo de las conchas de abanico ubicados en la bahía de Sechura, lo que llevó a que la región sea considerada como la primera productora de este producto en el 2015. En cuanto al turismo la región cuenta con hermosas playas y balnearios como el de Máncora, Vichayito y Los órganos visitados por los turistas nacionales e internacionales, especialmente es la época de verano. Cabe resaltar que esta región cuenta con un aeropuerto que recibe aviones comerciales.

Tabla 22

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Ancash, Perú		Piura, Perú		La Libertad, Perú		Arequipa, Perú		Ica, Perú	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Gobernabilidad Regional	0.20	1	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40	3	0.60
I & D y estándares de calidad	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Infraestructura logística (carreteras, aeropuertos y puertos)	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Recursos naturales y climas favorables.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Oferta exportable	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Inversión privada	0.20	1	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Desarrollo social (salud y educación)	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		2.05		2.80		3.30		2.55		3.05

Nota. Los valores son: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Por su parte, Arequipa tiene un gran potencial turístico con su imponente volcán Misti y el Cañón del Colca, evidencia de ello son los casi 2 millones de visitantes anuales que visitan esta región, cabe resaltar que los visitantes extranjeros a Arequipa representaron 10 veces más de los visitantes extranjeros a Ancash al 2015, esto debido a que la región cuenta con un aeropuerto de fuselaje ancho que recibe vuelos comerciales directos de Lima. Además, Arequipa es una región que también exporta arándanos, lo que le convierte en una región competidora directa de Ancash.

Finalmente, Ica se caracteriza por la intensa industria exportadora de productos acuícolas y agroindustriales a través del puerto de Pisco, además también es una región con importantes atractivos turísticos como la playa La Mina o el desierto de La Huacachina, siendo sus visitantes iguales al millón y medio de personas, equivalente a un 50% más de los turistas que visitan la región Ancash; cabe resaltar que los turistas extranjeros que visitan esta región representaron seis veces más que los visitantes a la región Ancash al 2016

En la Tabla 23 se visualiza la MPR, la cual permitió identificar a los principales referentes de la región de Ancash, siendo las ciudades de Wolfsburg (Alemania), Sudogwon (Corea del sur), y Mato Grosso (Brasil) los referentes del sector.

Alemania es un referente mundial para la región, ya que es la tercera mayor economía de exportación en el mundo. En el 2016 exportó US\$ 1.32 billones y su PBI fue de US\$ 3.47 billones, siendo el PBI per cápita de US\$ 48,700. Sus principales exportaciones son: Coches, Piezas-Repuestos, Medicamentos envasados y Aviones, helicópteros, nave espacial (OEC, 2017c). Asimismo, Alemania es el país más competitivo y productivo del mundo, encontrándose en el ranking 5 según el Foro Económico Mundial (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2017). Por su parte, Corea del Sur es la séptima mayor economía de exportación en el mundo. En el 2016 exportó US\$ 483,000 millones y su PBI fue de US\$ 1.41 billones, siendo su PBI per cápita igual a US\$ 35,800. Sus principales exportaciones son

circuitos integrados, coches de pasajeros y buques de carga, refinado de petróleo y piezas de repuestos. Adicionalmente, Brasil es la 21° mayor economía de exportación en el mundo. En el 2016 exportó US\$ 182,000 millones y su PBI fue de US\$ 1.8 billones, siendo su PBI per cápita igual a US\$ 15,100. Sus principales exportaciones son soja, mineral de hierro, azúcar, petróleo crudo y carne de aves.

Tabla 23

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Ancash Perú		Wolfsburg Alemania		Sudogwon Corea del sur		Mato Grosso Brasil	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Gobernabilidad Regional	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
I & D y estándares de calidad	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Infraestructura logística (carreteras, aeropuertos y puertos)	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Recursos naturales y climas favorables.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Oferta exportable	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Inversión privada	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Desarrollo social (salud y educación)	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		2.05		3.85		3.65		3.55

Nota. Los valores son: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8. Conclusiones

Ancash cuenta con grandes oportunidades, las cuales, de ser aprovechadas, ayudarían a impulsar su competitividad de la región. Algunas de estas son la demanda mundial de conchas de abanico, la demanda mundial de arándanos y el crecimiento de la demanda turística internacional. Asimismo, existen dos grandes mega proyectos que impactarían de manera favorable en el desarrollo de la región, tales como el proyecto Chincas y la construcción de un puerto multipropósito en Chimbote. Además, se evidencia los programas internacionales destinados a la mejora de la educación y salud de la población. Por otro lado, se evidencia también la existencia de amenazas que afectan al desarrollo de la región. Una de

ellas, son las trabas burocráticas e innecesarias que día a día viven las empresas de la región. Otra amenaza es el impacto del cambio climático, fenómeno del niño y la niña que afecta negativamente al desarrollo económico de la región. Ambas, tanto las oportunidades como las amenazas han hecho que el resultado ponderado obtenido en la MEFE sea de 2.18, lo cual indica que la región aprovecha ligeramente sus oportunidades para contrarrestar sus amenazas.

Luego de un análisis comparativo de ciudades que comercializan los mismos productos o servicios que la región Ancash, se identificó a las ciudades de Portillo en Chile, Shandong en China; y Virginia en EEUU, como las tres ciudades competidoras directas de Ancash en las actividades acuícolas, con énfasis en la comercialización de conchas de abanico; agroindustria con énfasis en la comercialización de arándanos; y servicios turísticos. Para hacer frente a estos competidores, se ha identificado a tres ciudades referentes para la región las cuales son Wolfsburg en Alemania, Sudogwon en Corea del Sur, y Mato Grosso en Brasil; las cuales son modelos por seguir para que la región puede desarrollarse y ser competitiva.

Por otro lado, específicamente en el sector de agroexportación no tradicional se concluye que según los datos de las condiciones de la demanda y según el análisis interno de la región Ancash, existe una gran posibilidad de alcanzar cifras muy significativas en la exportación de arándanos. Considerando la tendencia de crecimiento de mercado se hace viable la apertura de nuevos mercados, con los precios de venta US\$/Kg 8.40 en promedio hacen del arándano un producto rentable, además existe una limitada participación de empresas locales; y por último el aprovechamiento de zonas de cultivo y de recursos hídricos con la intervención de tecnología hacen de Ancash una región con gran potencial para la exportación de arándanos generando trabajo para la población y desarrollo económico para la región.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna de la Región Ancash permite identificar las fortalezas y debilidades de la región. Para realizar la evaluación se sigue el método de Análisis Interno AMOFHIT mediante el cual se valora el desempeño organizativo de las actividades claves y las funciones que realiza la región; la información se sintetiza en la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) y finalmente se presentan las conclusiones.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo se realiza un análisis interno de Ancash considerando su economía, agricultura, infraestructura, finanzas y recursos humanos y naturales.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El Gobierno Regional de Ancash (2017b) detalló en su portal web la misión y visión que tienen como región y sobre los cuales rigen todas sus actividades económicas; asimismo, cuenta con un marco normativo establecido en los siguientes instrumentos de gestión: (a) Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA, (b) Reglamento de Organización y Funciones - ROF, (c) Manual de Organización y Funciones - MOF, (d) Organigrama del Gobierno Regional de Ancash, Plan Estratégico Institucional - PEI, (e) Cuadro de Asignación de Personal - CAP, y (f) Manual de Procedimientos – MAPRO (Gobierno Regional de Ancash, 2017c). Cabe señalar que el Presidente Regional reporta al Consejo Regional; asimismo, la región cuenta con una Gerencia General y Direcciones Regionales de agricultura, educación, transportes, salud, energía y minas, producción, trabajo, comercio exterior y turismo y vivienda, construcción y saneamiento (Gobierno Regional de Ancash, 2017c).

A pesar de tener una estructura orgánica sólida, la alta rotación de funcionarios claves han impactado en la estabilidad del Gobierno Regional, en efecto el Gerente Regional de Planeamiento y Presupuesto Territorial J. Escobedo (comunicación personal, 13 de julio de

2018) indicó que no existe estabilidad en los cargos, al contrario existe una alta rotación en los funcionarios de alto grado de confianza; ello ha llevado a que el nuevo Gobierno Regional de Ancash, que asumió el cargo en abril del 2018, encuentre todos los proyectos paralizados; a pesar de ello se han puesto en ejecución 88 proyectos, equivalentes a 330 millones de soles. Ello fue ratificado por el Gerente Regional de Administración A. Vílchez (comunicación personal, 13 de julio de 2018), quien señaló que las gestiones deficientes anteriores han llevado a que la administración se quede sin fondos presupuestales y que se genere una desconfianza entre los organismos del Estado Local, Regional y Nacional, inclusive a que el MEF recorte el presupuesto para el 2018.

Otra problemática son los procesos lentos debido a los altos temas burocráticos. Una alternativa de solución es que la sede central del Gobierno Regional cuente con oficinas regionales en la ciudad de Chimbote, ello permitirá minimizar los trámites burocráticos ya que en este lugar se encuentran las grandes industrias y un mayor potencial de desarrollo económico (A. Vílchez, comunicación personal, 13 de julio de 2018).

Acuicultura. El Gobierno Regional de Ancash impulsa el crecimiento de la acuicultura a través de programas de producción pesquera; por ejemplo, entre estos se encuentran los siguientes proyectos de inversión pública llevados a cabo: (a) el fortalecimiento de la producción de conchas de abanico y desarrollo de capacidades en el puerto de Casma, cuyo objetivo es incrementar los niveles de producción de PYMES pescadoras artesanales del puerto Casma; y (b) la implementación del laboratorio de biología acuática de la Universidad Nacional del Santa para el desarrollo de investigaciones en *biofouling* en el cultivo de concha de abanico. Por otro lado, con el apoyo de FONDEPES se intenta contribuir al incremento sostenido de la producción pesquera procedente de la pesca artesanal y la acuicultura, a través de la capacitación, asistencia técnica, generación de tecnología y cuatro programas de créditos como el programa Perú Responsable, promotor de

la responsabilidad social y generadora de empleo; programa Trabaja Perú, orientado a generar empleo inclusivo que promueva el empleo sostenido y de calidad cuyo fin es reducir la pobreza mejorando la empleabilidad; y (c) el programa Vamos Perú, encargado de la formación y asistencia técnica laboral (Arroyo, 2017).

Agricultura. Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX, 2017c), la región Ancash al 2016 registró 101 empresas en el sector agropecuario, de las cuales las más principales están dedicadas a la exportación de productos de la agroindustria y tienen como ubicación geográfica las provincias de Santa, Casma, Huarney y Huaylas; entre estas destacan las empresas Intipa Foods, Agrícola y Ganadera Chavín de Huántar S.A., Agrícola La Venta S.A. y Sobifruits. Todas estas empresas productoras y exportadoras han marcado un reconocimiento como consecuencia del trabajo en equipo gracias al compromiso y dedicación de quienes las dirigen; asimismo, tienen en común la visión de sus directivos, quienes no dudaron en ampliar sus alcances hacia la internacionalización de sus productos en beneficio de todos los actores; sobre todo la población. Además, poseen grandes características y un gran dinamismo que les ha permitido mantenerse en el mercado frente a la alta competitividad local e internacional. Es importante recalcar que estas empresas no solo tienen un alto compromiso con el desarrollo de la industria, sino también buscan desarrollar buenas relaciones con los productores directos de la región a través de asesoramiento técnicos, mejorando así su productividad. Asimismo, son empresas que apuestan por productos de la más alta calidad, cumpliendo los estándares de calidad exigidas por el mercado internacional e instituciones locales como por ejemplo la institución Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA); también son reconocidas por desarrollarse como empresas comprometidas con el medio ambiente y el uso eficiente de los recursos. Además del cumplimiento de normas y procesos establecidos, son empresas innovadoras que a través del tiempo han estado diversificando sus productos; en ese sentido,

el arándano se ha convertido en un producto importante para la región, ya que muchas empresas han empezado a incrementar la producción de este producto, debido a la gran demanda internacional, incrementando así su cartera de productos; por ejemplo, la empresa Intipa Foods, cuya constitución fue el año 1994, actualmente es una de las empresas principales que exporta arándano. Lo descrito, da cuenta de las capacidades y habilidades de quienes dirigen estas empresas.

Turismo. Existen pequeños esfuerzos por parte de la Dirección de Comercio Exterior y Turismo de Ancash en reactivar esta industria, la cual en los últimos años ha estado abandonada; en efecto, en una entrevista con la Directora de Regional de Comercio Exterior y Turismo, N. Chávez (comunicación personal, 13 de julio de 2018) uno de los problemas más graves es la falta de presupuesto, además la Dirección tiene poco personal para resolver los problemas de turismo de la región. Pese a ello, durante el 2017 se llevaron a cabo talleres de capacitación dirigidas a empresarios hoteleros, agentes de viaje y artesanos de la región con la finalidad de dar a conocer la estrategia turística que tiene el Gobierno Regional para los próximos años (“Dircetur y Promperú unen esfuerzos,” 2017). Asimismo, N. Chávez, (comunicación personal, 13 de julio de 2018) especificó que el Gobierno Regional promueve las capacitaciones con el fin de certificar a guías oficiales de turismo; sin embargo, existe una respuesta baja a estas convocatorias, equivalente a un 5% de asistencia.

Asimismo, al 2017 se han presentado cinco proyectos destinados a reposicionar la región en el mercado turístico nacional e internacional, estos son los siguientes: (a) el corredor turístico del Callejón de Huaylas, (b) el corredor turístico de la Cordillera Huayhuash, (c) el circuito del Callejón de Conchucos, (d) el corredor del Pacífico, y (e) instalación de un teleférico (“Dircetur promoverá los corredores turísticos de la región,” 2017).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ancash elabora y ejecuta las estrategias del programa de desarrollo de la oferta exportable y de promoción de las exportaciones para la región en coordinación con MINCETUR (Gobierno Regional de Ancash, 2017d), que a su vez brinda asistencia técnica de los productos regionales.

Tabla 24

Exportaciones de Bienes (Millones de US\$)

	Anual			Anual		
	2015	2016	Var.	2016	2017	Var.
A Sector	2,762,800	2,675,600	-3%	2,675,600	3,752,300	40%
Minería	2,376,000	2,229,800	-6%	2,229,800	3,155,700	42%
Pesca	279,800	338,300	21%	338,300	442,700	31%
Agropecuario	87,600	95,100	9%	95,100	135,600	43%
Sidero-metalúrgico	5,500	8,400	54%	8,400	7,400	-12%
Minería no metálica	6,600	1,000	-85%	1,000	8,100	724%
Otros	7,300	3,000	-59%	3,000	2,700	-8%
B Mercados	2,762,800	2,675,600	-3%	2,675,600	3,752,300	40%
China	1,905,900	1,638,500	-14%	1,638,500	2,346,900	43%
Chile	142,600	185,100	30%	185,100	134,000	-28%
Alemania	178,000	147,600	-17%	147,600	142,600	-3%
España	92,100	83,000	-10%	83,000	170,400	105%
Otros	339,800	567,200	67%	567,200	799,300	41%
C Empresas	2,762,800	2,675,600	-3%	2,675,600	3,752,300	40%
Antamina	2,251,100	2,169,400	-4%	2,169,400	3,130,000	44%
Pesquera Hayduk	30,100	90,500	201%	90,500	102,900	14%
Austral Group	32,200	29,800	-7%	29,800	80,400	169%
Copeinc	53,100	26,100	-51%	26,100	51,300	96%
Pesquera Exalmar	19,700	21,000	7%	21,000	38,400	83%
Otros	376,500	338,700	-10%	338,700	349,200	3%

Nota. Tomado de “Reporte regional de comercio de Ancash diciembre 2017,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017d (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Ancash_2017_anual.pdf).

Asimismo, MINCETUR promueve la diversificación de los destinos comerciales, a la vez que se genera el posicionamiento de productos y servicios, a través de la formación de alianzas que faciliten la participación en ferias y exposiciones comerciales (MINCETUR, 2017c). Tanto es así que, entre el año 2016 y 2017 las exportaciones de Ancash han tenido un incremento del 40%, se tuvo una mayor oferta minera en productos como el cobre y el zinc con un crecimiento de 42%, el sector pesquero evidenció una mayor oferta de harina y aceite

de pescado con 31% de alza, el sector agropecuario reflejó una mayor exportación de mangos, espárragos y paltas frescas con 43% y un incremento exponencial en la minería no metálica equivalente al 724%. Cabe precisar que los mercados potenciales de la región han mostrado un incremento favorable en el 2017 respecto al 2016, siendo los más representativos España con un incremento del 105%, Japón con un crecimiento del 194% y China con un alza equivalente al 43% (Ver Tabla 24).

Agricultura. La región de Ancash durante el cuarto trimestre del año 2017 a nivel nacional incrementó en 13% su producción agropecuaria respecto al mismo periodo del año anterior, llegando a S/ 178 millones y ocupando el puesto 14 de todas las regiones a nivel nacional, equivalente a un total de S/ 7,748 millones (Sistema Integrado de Estadística Agraria [SIEA], 2017). En la Tabla 25 se puede identificar que el subsector agrícola de la región de Ancash logró, en el cuarto trimestre del 2017, un incremento de 5.3% con respecto mismo periodo del año anterior, con un valor bruto de la producción agrícola de S/ 98.6 millones al 2017.

La Figura 26 indica los precios en soles por tonelada recibidos por el productor de la región durante el cuarto trimestre del 2017, siendo los productos más resaltantes los arándanos, páprika, palta, espárrago, entre otros. Cabe resaltar que Ancash es la tercera región con el precio al productor más alto de las seis regiones que producen arándanos, con un valor equivalente a S/ 18,572 por tonelada y una producción de 755 t; siendo Arequipa e Ica las regiones con precios más altos equivalentes a S/ 38,000 y S/ 32,599 por tonelada, respectivamente y La Libertad la región con el precio más bajo equivalente a S/9,341 por tonelada y una producción de 56,602 t y precio al productor de S/ 18,572 por tonelada (SIEA, 2017). Este precio alto de Ancash resulta por la falta de investigación en desarrollo, propiciada por empresas inversionistas (Ver Figura 27).

Tabla 25

Valor Bruto de la Producción Agropecuaria, Agrícola y Ganadera por Región

Región	Millones de soles a precios 2007					
	IV trimestre			2017		
	2016	2017	Var. %	Oct	Nov	Dic
NACIONAL	4,172.4	4,367.1	4.7	1,309.4	1,419.7	1,638.0
La Libertad	504.7	622.1	23.3	260.8	204.5	156.8
Piura	637.2	501.8	-21.2	29.8	117.7	354.2
Ica	427.7	477.1	11.6	129.2	176.3	171.6
San Martín	354.4	395.1	11.5	132.8	131.7	130.7
Arequipa	367.6	363.7	-1.1	115.7	127.9	120.1
Lima (excluye Lima Metropolitana)	308.3	284.6	-7.7	96.8	102.2	85.6
Lambayeque	245.0	251.3	2.6	76.1	90.4	84.8
Huánuco	174.6	222.0	27.2	71.1	78.3	72.6
Loreto	203.7	213.7	4.9	75.8	66.5	71.5
Junín	151.1	168.9	11.8	48.4	56.2	64.3
Amazonas	159.7	166.8	4.5	60.2	53.1	53.6
Cajamarca	141.8	165.8	16.9	61.1	57.6	47.1
Ucayali	94.7	120.4	27.1	47.6	34.5	38.4
Áncash	93.6	98.6	5.3	25.1	32.1	41.4
Tumbes	58.5	53.8	-8.1	3.6	4.3	45.9
Pasco	42.4	49.0	15.5	16.0	15.6	17.3
Tacna	37.4	44.4	18.7	18.7	13.6	12.0
Puno	27.1	29.5	8.7	2.2	8.8	18.5
Cusco	36.9	25.4	-31.0	5.0	7.0	13.4
Moquegua	19.2	21.8	14.0	5.9	8.6	7.4
Ayacucho	14.2	21.1	48.5	6.5	6.1	8.5
Lima Metropolitana	19.4	19.6	0.7	6.6	6.5	6.5
Huancavelica	21.0	18.6	-11.2	6.1	6.9	5.6
Apurímac	17.2	17.4	1.2	3.2	8.5	5.6
Madre de Dios	15.1	14.4	-4.5	5.0	4.7	4.7
Callao	0.0	0.0	-	0.0	0.0	0.0

Nota. Adaptado de "Actividades estadísticas" por SIEA, 2017 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-pecuaria-y-avicola-0>)

Un punto importante es recalcar que la variabilidad de climas del Perú ofrece a la región la ventaja de aprovechar la contra estación respecto a los productores de arándanos del hemisferio norte (Ver Figura 28), por ello logra ventas a precios pico entre los meses de setiembre y noviembre; sin embargo, existe un gran volumen de producción en los siguientes meses hasta enero del siguiente año, lo que conlleva orientarse al mercado europeo y norteamericano, y convertirse en competidor directo de los proveedores del hemisferio sur, principalmente de Chile y Argentina (MINAGRI, 2017c).

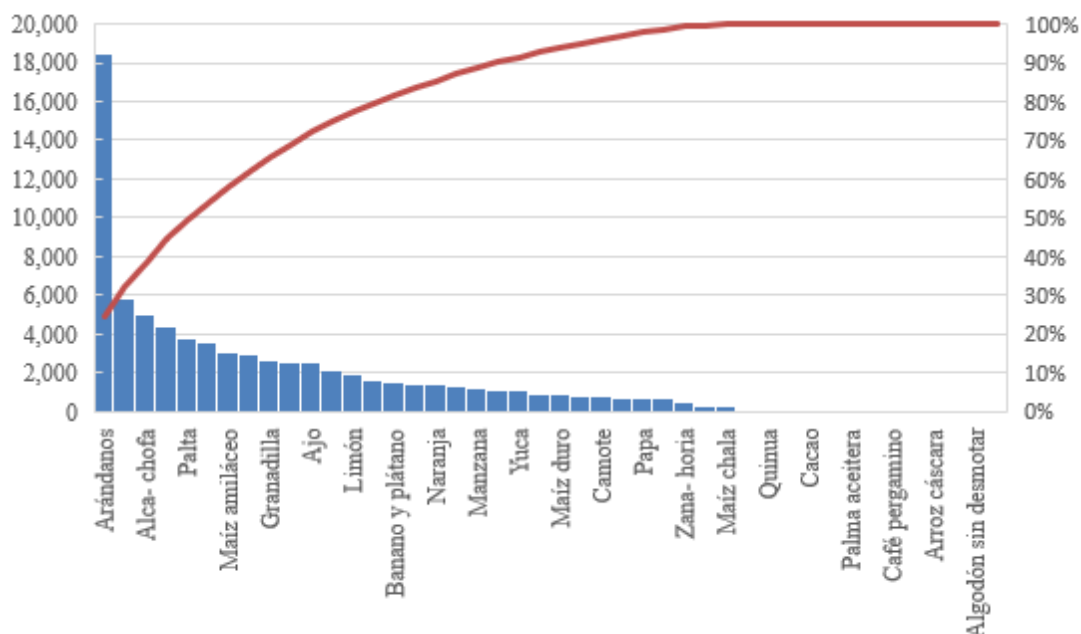


Figura 26. Precio recibido por el productor de los principales productos de la región Ancash, IV semestre 2017.

Adaptado de “Actividades estadísticas,” por Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA), 2017 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-pecuaria-y-avicola-0>).

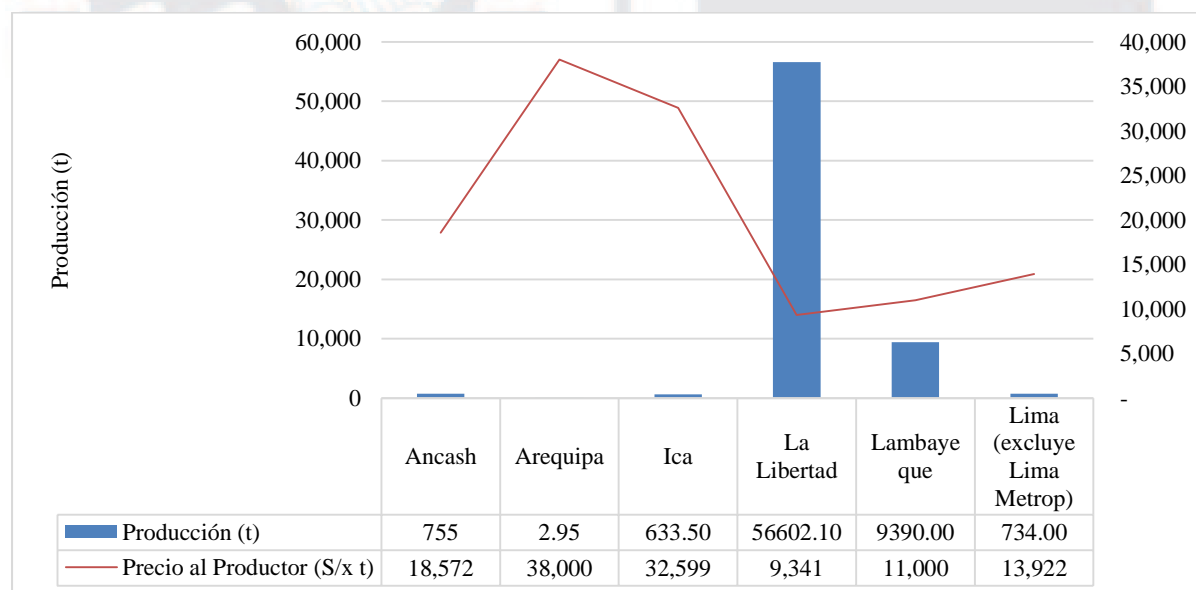


Figura 27. Producción y precio por regiones de arándanos, IV trimestre 2017.

Adaptado de “Actividades estadísticas,” por Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA), 2017 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-pecuaria-y-avicola-0>).

Según MINAGRI (2017b), las exportaciones agrarias de la región en el 2017 fueron de US\$ 6'255,420 en miles de dólares en valor FOB con un incremento del 8% con respecto al año anterior, siendo así el segundo sector que contribuyó con las divisas a nivel nacional

comunicaciones entre los integrantes de la cadena de comercialización a nivel internacional, de tal manera que se puede ofrecer mayores oportunidades para llegar al consumidor. Por otro lado, están las promociones de los productos, las cuales se realizan a través de asociaciones conformadas por empresas reconocidas. Por ejemplo, para el producto de arándanos se realizan eventos en alianzas con otras instituciones sobre temas de interés común entre los participantes; a su vez, se realizan actividades de marketing y promoción asistiendo a ferias internacionales como el que se desarrolló en el mes de febrero denominado “Fruit Logística” 2017 que se llevó a cabo en Berlín Alemania, la cual estuvo orientado al sector internacional de productos frescos, un evento en el cual asistieron expositores y visitantes de diversos países y cuya finalidad fue dar a conocer al mundo una visión completa de novedades, productos y servicios en todo el proceso, además de ser una oportunidad de establecer contactos con empresas interesadas en el producto (Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú [AGAP], 2018). Existen además otras ferias internacionales e importantes como Global Cherry Summit, China Fruit Logística, Asia Fruit Logística, PMA – Fresh Summit International y otros eventos organizados anualmente por instituciones del extranjero. También se encuentran instituciones como Sierra Exportadora que apoyan con programas nacionales para fortalecer las actividades de los pequeños exportadores.

Acuicultura. La exportación de conchas de abanico ha venido presentando un crecimiento favorable. Sin embargo, aún hay mucho por mejorar. Dentro de los principales exportadores se tiene a Argentina, China, Canadá, Hong Kong, China, Estados Unidos de América, Perú, Singapur, y Reino Unido. El principal país al cual el Perú exporta es Francia y le sigue Estados Unidos. Dentro de los potenciales importadores de conchas de abanico en el mundo se encuentra Hong Kong, china. Estados Unidos de América, Países bajos, Singapur, Francia, Malasia, Vietnam, Reino Unido, con una demanda aproximada de 592 mil TM. De las cuales el Perú sólo exporta en promedio 11,896 TM y Ancash 1,800 TM (Trademap,

2017). Se requiere primero mayor facilidades para incrementar la producción de conchas de abanico en el región y así aprovechar la demanda del mercado internacional, luego mejorar la oferta exportable que potencie su comercialización con el apoyo de PRODUCE, MINCETUR, y con la participación en ferias internacionales como Super Food Perú, la Feria Seafood Exp Global, entre otras.

Turismo. Las actividades de promoción turística de la región no han sido buenos en los últimos años; en efecto, de acuerdo a la entrevista sostenida con la Directora de Comercio Exterior y Turismo de la región, N. Chávez (comunicación personal, 13 de julio de 2018) se precisó que el tema de promoción del turismo es un problema marcado desde muchos años, ya que no existe una promoción adecuada de los atractivos turísticos de la región, por lo que se necesita trabajar conjuntamente con el estado y o patronatos de inversión privada. Esto ha derivado que del total de turistas extranjeros que viajaron a Perú en el 2016, solo el 1% visitó la región; asimismo, solo el 4% de los turistas nacionales visitaron la región en el 2017; ello se debe a que las autoridades nacionales se han centrado únicamente en promover el turismo de los lugares conocidos como Machu Picchu, dejando de lado otros lugares de interés natural y cultural, los cuales abundan dentro de la región de Ancash (MINCETUR, 2017a; OMT, 2016). Por ejemplo, en la zona andina se encuentra el Parque Nacional Huascarán, el cual contiene una hermosa vista de la Cordillera Blanca, con hermosas lagunas y paisajes en los que los turistas puedan realizar un actividades de aventura como la pesca deportiva, el paseo a caballo, el parapente, vuelo libre, camping, esquí, bicicleta de montaña y el andinismo ya que posee diversos nevados, entre los cuales destaca el Alpamayo y el Huascarán; también se encuentra las rutas del Callejón de Huaylas que invitan al turista a realizar turismos de caminatas rodeados de hermosos paisajes; además se tiene el río Santa, lugar en donde los turistas pueden realizar la práctica de canotaje; asimismo, se encuentra las ruinas de Chavín de Huántar para los amantes de la arqueología y los Baños Termales de

Monterrey, recomendados para afecciones digestivas; finalmente, en la costa de la región se encuentran atractivas playas y balnearios entre los cuales destacan Torturas y Besique (BCRP, 2015). Asimismo, a pesar de que el boom gastronómico es una fuente importante de promoción para el turismo, esta no ha sido aprovechada dentro la región.

Cabe mencionar que del total de turistas que visitan la región, aproximadamente el 80% lo hace únicamente para visitar el Parque Nacional de Huascarán y el monumento arqueológico de Chavín de Huántar; destinos turísticos que han permitido que, al 2016, el número de visitas se incremente en un 20% con respecto al 2015, con un total de 259,090 visitantes (Hermoza, 2016; “Turismo en Ancash,” 2014). El ingreso promedio de esta actividad en la región al 2017 fue de US\$ 252 millones, de los cuales el 4% corresponde al turismo internacional y el 96% proviene del turismo interno, siendo estos valores, US\$ 102 y US\$ 149 millones, respectivamente. Asimismo, es importante recalcar que la tasa de crecimiento anual del turismo receptivo en los últimos años ha sido variable; en efecto del 2014 al 2015 se tuvo un decremento de turistas de -8%, mientras que del 2015 al 2016 se tuvo un ligero incremento del 2%; este crecimiento se mantuvo en el periodo 2016 y 2017, en donde la tasa aumentó de manera favorable con un 6% de variación. En efecto, al 2017 la tasa de variación de turistas extranjeros que visitaron la región con respecto al periodo anterior fue de 40%, siendo 49,491 los turistas internacionales; de igual manera, la tasa de crecimiento de turistas nacionales que visitaron la región durante ese mismo periodo fue de 5%, siendo 1’121,627 los turistas. Cabe resaltar que el total de turistas que visitaron la región durante el 2017 representó el 4% a nivel nacional (MINCETUR, 2017a).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Luego de los hechos que marcaron a la región por las gestiones anteriores, todos los proyectos de infraestructura de Ancash fueron paralizados; ante esta crisis la región designó el cargo de Gobernador Regional al Ing. Luis Gamarra Alor; tras la designación, se inició el

proceso de reactivación de distintos proyectos como la construcción de tres carreteras viales y un hospital de cinco pisos (A. Vílchez, comunicación personal, 13 de julio de 2018).

Acuicultura. Las conchas de abanico habitan en los mares cercanos a la costa con una temperatura que oscila entre 14 y 20 °C y el abastecimiento de las semillas se hace de los bancos naturales ubicados en los desembarcaderos (“Crianza de conchas de abanico,” 2017). Ancash, cuenta con cuatro desembarcaderos artesanales ubicados en la costa norte de la región, los cuales son Chimbote, Los Chimús, Puerto de Casma y Culebras. Estos desembarcaderos, destacados por ser plantas multipropósito, deben alinearse a la norma sanitaria ya que cuentan con las condiciones mínimas (PRODUCE, s.f.). Asimismo, la región dispone de una plataforma continental que propicia el desarrollo de los recursos marinos; sin embargo, el puerto de Chimbote, a pesar de ser uno de los principales puertos del Perú, es obsoleto, por lo que su limitada infraestructura de desembarque incrementa los costos de las empresas pesqueras, las cuales deben de agregar a los altos costos ya causados por la logística del transporte hacia las plantas de procesamiento fuera de la región. En ese sentido, la actual gestión plantea reactivar un megaproyecto para la construcción del terminal portuario multipropósito en Chimbote en convenio con la Autoridad Portuaria Nacional (APN); cabe precisar que implementar este puerto tendrá un alto impacto en la economía de la región Ancash, dado que en la actualidad solo se atiende la carga regional y no la nacional, limitando su accionar (J. Escobedo, comunicación personal, 13 de julio de 2018).

Por otro lado, como se indicó en la sección de 3.5.1. *Poder de negociación de los* proveedores de Ancash, una de las fuentes de adquisición de semillas de conchas de abanico son los criaderos *hatchery*, los cuales son laboratorios donde estas son cuidados, alimentadas y cultivadas hasta se conviertan en juveniles, para luego ser puestos en los sistemas de cultivo en el banco natural (Flores, 2016).

Se debe tener en cuenta que los productos se destinan al consumo humano directo. Por tanto, las operaciones se deben realizar respetando los sistemas de buenas prácticas de cosecha y una gestión de inocuidad. Sin embargo, aún se evidencia una deficiente capacitación en gestión empresarial. Cabe precisar que para congelar las conchas de abanico se usa el método IQF, que es donde se congelan las especies rápidamente, previo a ser desvalcado, eviscerado y lavado. Luego se somete al proceso de enfriamiento hasta alcanzar una temperatura promedio de -18°C y un glaseado máximo de 5° . Finalmente, después de pasar por todo el método IQF, se almacena a una temperatura entre -25°C y -22°C (PRODUCE, 2017c). Por otro lado, la planta debe contar con un diseño aprobado por la autoridad sanitaria, con sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2008 y sistema de gestión medioambientales como la ISO 14:000, y con dimensiones acordes a los volúmenes estimados de producción, y sistemas de refrigeración para la conservación del producto (MINCETUR, 2004).

Agricultura. La región de Ancash cuenta con 101 empresas dedicadas a la agro exportación, muchas de ellas desempeñan únicamente el rol de productoras; sin embargo, algunas otras han ido madurando y ampliando su canasta de productos, hasta desempeñar los roles de exportación y producción, teniendo como propiedad grandes terrenos de cultivo con hectáreas designadas a productos ya establecidos, como la empresa Agrícola la Venta que cuenta con 922 Ha en producción (espárrago, uva, arándano, granada, arvejas, tara) de las cuáles 130 Ha son asignadas para los arándanos; y además tiene a disposición otras 1,000 Ha para el desarrollo de nuevos productos. Otro ejemplo es la empresa Intipa Foods, la cual cuenta con campos propiedad y certificaciones Global Gap, además su planta de selección y empaque posee la certificación HACCP. Por otro lado, su sistema de riego utiliza aguas provenientes del deshielo de la Cordillera Blanca lo que permite obtener buenos productos; además sus instalaciones de cámaras frías y sistemas de *hidrocooler* son apropiadas para

asegurar la temperatura óptima de sus productos; adicionalmente, la ubicación estratégica de la empresa en la región le da las facilidades para acceder a dos puertos de embarque con contenedores refrigerados (Callao y Paita) y al aeropuerto del Callao utilizando sus propias unidades de transporte; finalmente, para la distribución al mercado internacional utilizan operadores logísticos certificados para realizar el transporte del producto, por aire o por mar, con empresas reconocidas. Todo el proceso logístico de la empresa tiene como objetivo garantizar el transporte óptimo y rápido desde la empresa hasta su destino final (Intipa Foods, 2018a, 20018b).

Asimismo, según SIEA (2018) la región Ancash en el año 2017 mejoró en la producción de arándanos, fue el cuarto productor de seis regiones con 784 toneladas con una variación de 241% con respecto al año anterior, por debajo de La Libertad, Lambayeque e Ica; el rendimiento con respecto al año anterior fue de 4 t/ha con un incremento del 94% con respecto al año anterior y ésta irá en crecimiento de acuerdo a las cosechas de plantaciones anteriores (Ver Tabla 26).

Con respecto a la logística de la producción de arándanos, esta se basa en tres grandes procesos, los cuales son: (a) la producción, la cual guarda relación con la superficie sembrada, la producción del producto y el rendimiento de este; (b) la extracción, la cual integra la transformación del producto; y (c) la exportación, que representa la comercialización del producto (Pérez, 2018). Los agentes involucrados en la cadena productiva del arándano son los siguientes: (a) los proveedores, encargados de la asesoría técnica, financiamiento y tecnología; (b) los productores agrícolas y las plantas actuales de empresas reconocidas, encargados de la producción del arándano; (c) las empacadoras, red de fríos y extractoras, encargadas de la transformación del producto; y (d) los acuerdos y programas para facilitar la exportación del producto.

Tabla 26

Arándanos por Región según Variables Productivas 2015 - 2017

Región	Superficie cosechada (ha)							Producción (t)							Rendimiento (t/ ha)			Precio al productor (S/t)						
	2015	2016	2017	Var.	Var.	Part	Part	2015	2016	2017	Var.	Var.	Part	Part	2015	2016	2017	Var.	Var.	2015	2016	2017	Var.	Var.
				%	%	%	%				%	%	%	%				%	%					
Nacional	1,158	1,945	4,134	68	113	100	100	10,585	22,978	52,301	117	128	100	100	9	12	13	29	7	10,567	10,718	11,303	1	5
Ancash	0	108	190	-	76	6	5	0	230	784	-	241	1	1	0	2	4	-	94	-	18,495	18,341	-	-1
Arequipa	0	1	1	-	0	0	0	0	3	3	-	-2	0	0	0	3	3	-	-2	-	50,000	37,136	-	-26
Ica	52	55	102	5	87	3	2	217	208	833	-4	301	1	2	4	4	8	-9	114	37,795	46,995	32,849	24	-30
La Libertad	1,094	1,640	2,618	50	60	84	63	10,345	21,999	39,359	113	79	96	75	9	13	15	42	12	9,963	9,971	10,517	0	5
Lambayeque			1,054				25			10,560				20			10						11,082	
Lima	12	141	169	1,075	20	7	4	23	538	762	2,239	42	2	1	2	4	5	99	18	25,391	23,727	14,149	-7	-40

Nota. Adaptado de "Actividades estadísticas - Anuarios" por Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA), 2018 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=actividades-estad%C3%ADsticas-del-sistema/agr%C3%ADcola>)

Un punto álgido durante el proceso de producción del arándano es la cosecha, la cual se inicia con la recolección manual del fruto, se estima que un kilo contiene entre 800 y 1,760 vallas, y un cosechador que extrae el fruto manualmente puede coleccionar desde 2 kg hasta 8 kg por hora. Asimismo, el almacenaje, mientras exista un tiempo de espera, debe estar en ambientes frescos y con sombra. Posterior a la cosecha se realiza una clasificación según el mercado a distribuir, el empaque dependerá de los requerimientos del país demandante, y para esto se utilizan *clamshells* o empaques PET. El producto empacado debe ser trasladado en unidades de transporte acondicionadas para este tipo de producto perecedero que garanticen su conservación de calidad hasta su destino final vía puerto o vía aérea (Pérez, 2018).

Además, la región tiene bondades como las condiciones climatológicas que es una fortaleza a la hora de decidir el calendario de cosechas de arándanos según el requerimiento del mercado; sobre el factor de riego es importante considerar que los recursos hídricos pueden ser destinados en el uso de sistemas de riego tecnificado. Hoy en día, las empresas son innovadoras y requieren de grandes inversiones que le permitan incrementar la productividad de los cultivos de arándanos. Cabe precisar, que no todas las empresas son exitosas en este rubro, MINAGRI (2016) reportó “el principal factor de éxito o fracaso es la selección de las zonas donde instalar el cultivo, y este debe responder a factores productivos y no solo a la disponibilidad de tierras”.

En una entrevista con el Gerente Regional de Planeamiento y Presupuesto Territorial, J. Escobedo (comunicación personal, 13 de julio de 2018) se especificó que un megaproyecto que tendría un alto impacto en la agricultura sería el proyecto Chinecas, el cual podría generar 100,000 puestos de trabajos directos y 50,000 puestos de trabajos indirectos, además con este se podría represar aproximadamente 200 lagunas de la región. Sin embargo, este proyecto ha sido afectado por la corrupción suscitada en gestiones anteriores. A pesar de ello,

para propiciar su reactivación se podría conversar con el grupo Gloria, el cual sería uno de los principales beneficiarios, ya que impactaría directamente a la sociedad agroindustrial San Jacinto, encargada de la transformación e industrialización de la caña de azúcar y sus productos derivados.

Turismo. Al 2017 se tiene que el número de pernoctaciones promedio que los turistas extranjeros y nacionales pasan en la región solamente es 1.6 y 1.2 pernoctaciones, respectivamente; siendo el número total en el año de 1'299,067 pernoctaciones para los turistas nacionales y 77,834 pernoctaciones para los turistas extranjeros (MINCETUR, 2017a). Esta cantidad de noches de descanso es soportada por las 19,593 plazas cama disponibles en los 827 hospedajes habilitados en la región al 2017 (MINCETUR, 2017a). Si bien los hospedajes han soportado la afluencia de turistas en la región hasta la fecha, un incremento significativo de turistas tendría un alto impacto en la oferta hotelera, pero para lograr ello se deberá de realizar un mantenimiento al aeropuerto de Huaraz el cual actualmente no reúne las condiciones comerciales requeridas por turistas y viajeros de negocios (N. Chávez, comunicación personal, 13 de julio de 2018). Asimismo, las malas gestiones de Gobiernos anteriores han tenido un fuerte impacto en este sector; en una entrevista con uno de los asesores del Gobierno Regional, A. Palomino (comunicación personal, 12 de julio de 2018), se indicó que en una anterior gestión se querían cobrar cupos a una empresa suiza que iba a invertir en la construcción de teleféricos en el Huascarán, lo cual influencio en su negativa para hacerlo. Pese a esto, el Gobierno Regional actual tiene pensado sentar las bases la construcción de un circuito turístico en la parte costa de la región que integre la isla Blanca, la isla Ferrol y el cerro de La Juventud, señaló el Coordinador Regional de la Gerencia de Desarrollo Económico, J. Acosta (comunicación personal, 12 de julio de 2018).

A pesar de los problemas que han aquejado al sector turístico, aún hay un número importante de turistas extranjeros, que visitan la región; de los cuales el 69% prefiere el ecoturismo y el 47% el turismo histórico cultural. Además, de acuerdo a las actividades que estos realizan dentro de la región se presenta la siguiente segmentación: (a) visita al nevado Pastoruri, equivalente al 29% de turistas extranjero, (b) visita al Callejón de Huaylas, correspondiente al 24%, (c) visita a la laguna Llanganuco, con el 23%, (d) City Tour 21%, y (e) visita a Chavín de Huántar, equivalente al 10%; en ese sentido se aprecia que el 76% de turistas extranjeros prefieren actividades al aire libre (OTP, 2017b). Cabe mencionar que no todas las agencias turísticas y servicios indirectos derivados de esta industria, como servicios de comida o servicios de transporte, cuentan con los estándares de calidad exigidas (Cruz, 2017); este problema se agrava más aun con la informalidad de las agencias turísticas, las cuales representan el 90% del total de agencias de la región (N. Chávez, comunicación personal, 13 de julio de 2018).

Otra de las principales problemáticas del sector turismo es la falta de seguridad; en efecto, la región no cuenta con una red de seguridad turística, además la policía turística de la región no cuenta con helicópteros ni camionetas para actuar en casos de emergencia; también existe el problema de accesibilidad a los centros turísticos como la laguna Llanganuco, laguna Parón, nevado Pastoruri, cuyos tramos no se encuentra asfaltados (N. Chávez, comunicación personal, 13 de julio de 2018). Asimismo, la región presenta un sinnúmero de casuísticas que impactan negativamente al turismo; por ejemplo, no se cuenta con un terminal de buses en la ciudad de Huaraz, pese a que es una ciudad bastante concurrida; los precios de los tours son demasiado bajos, las mismas empresas turísticas compiten entre ellas y se canibalizan; la calidad del servicio turístico es baja, se ha verificado que los guías no acompañan a los turistas, la alta contaminación en zonas turísticas como la laguna 69 o el nevado Pastoruri; el comercio ambulatorio, el cual contamina las calles principales de la

región; finalmente, no existe una segmentación de turismo definida, como turismo de aventura, turismo gastronómico, turismo científico, turismo de festividad, etc. (N. Chávez, comunicación personal, 13 de julio de 2018).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El MEF (2017b) publicó la distribución del presupuesto y sus fuentes de financiado, correspondiendo al departamento de Ancash un total de S/ 4,842 millones de soles, de los cuales el Gobierno Nacional, Gobierno Regional y el Gobierno Local requerirán respectivamente S/ 2,687 millones, S/ 1,426 millones y S/ 730 millones para la ejecución de sus actividades. Además, el presupuesto planeado del 2018 para la región de Ancash es de S/ 1,426 millones, los mismos que financiarán los requerimientos de la región para ese periodo. Cabe recalcar que las fuentes de financiamiento del presupuesto son: (a) recursos ordinarios con S/ 1,130 millones, (b) recursos directamente recaudados S/ 45 millones, (c) donaciones y transferencias seis millones de soles, y (d) recursos determinados por S/ 243 millones (MEF, 2017b). Sin embargo, a pesar de que existe el dinero para combatir la pobreza dentro de la región, 17 de las 20 provincias aún son consideradas como pobres; siendo las zonas alejadas, los lugares con mayor índice de pobreza debido a su geografía accidentada y al poco o escaso acceso a los recursos de la región. En ese sentido, la provincia de Santa (Chimbote) muestra un índice aceptable. En tanto Casma y Huarney son provincias consideradas regulares a pesar de estar más cerca a la costa y tener acceso a vías principales. Sin embargo, las provincias de Pallasca, Corongo, Huaylas, Huaraz, Aija, Ocros, Recuay y Bolognesi se encuentran más alejadas de la costa, por lo que son consideradas como provincias pobres; mientras que las provincias de Siguan, Poma bamba, Mariscal Luzuriaga, Carlos F. Fitzcarrald, Antonio Raimondi, Asunción, Carhuaz, Yungay y Huari son clasificadas como muy pobres (Gobierno Regional de Ancash, 2017a). En la Figura 29 se observa una mejora

en los índices de pobreza entre los años 2010 al 2012; sin embargo, del 2013 en adelante los indicadores de pobreza han aumentado, lo que significa que hay mucho por mejorar.

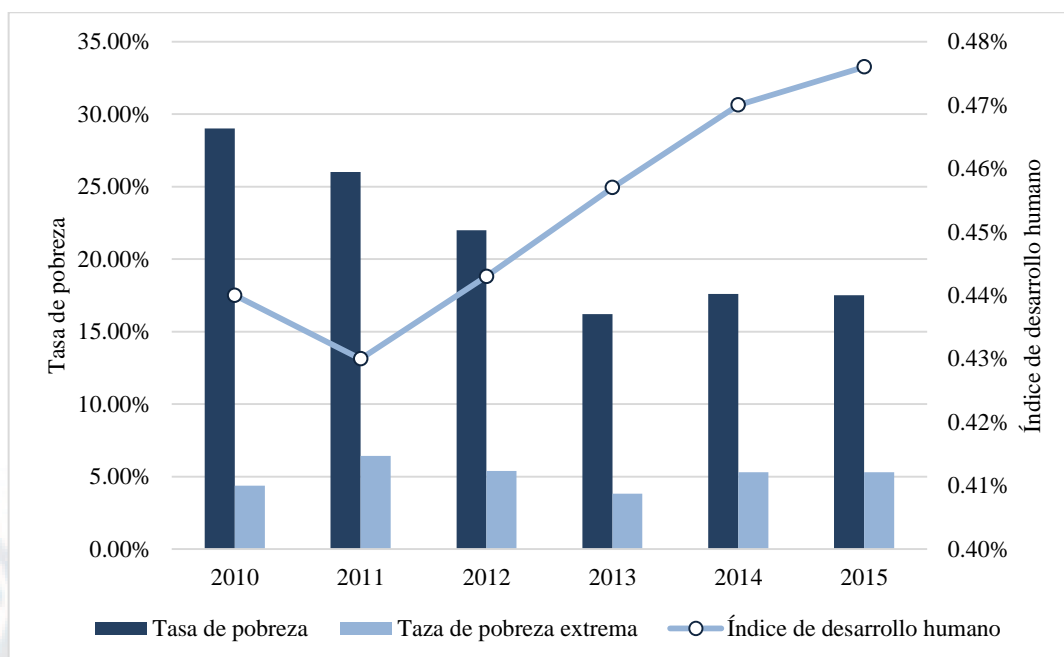


Figura 29. Índice de pobreza en la región de Ancash. Adaptado de “Plan de desarrollo regional de Ancash 2016 - 2021,” por Gobierno Regional de Ancash, 2017a (http://www.regionancash.gob.pe/pdrc_pdf/PDRC_Ancash.pdf).

Surge entonces la interrogante de porque la región de Ancash aún tiene un alto índice de pobreza. En efecto, el Coordinador Regional de la Gerencia de Desarrollo Económico, J. Acosta (comunicación personal, 12 de julio de 2018) señaló que las gestiones anteriores han ocasionado que aun existan falencias en el tema presupuestal, y que la región aún se encuentra en un proceso de reorganización en temas de inversión privada. Acosta indicó también que, debido a que no se tiene los créditos ni recursos, el Gobierno Regional actual no está trabajando en temas de promoción ni prevención, sino más bien en adaptarse a las necesidades del día a día.

Acuicultura. La oferta exportable peruana es alta, sobre todo en la región Ancash, y está cumpliendo parcialmente con los controles sanitarios nacionales e internacionales. Además, se invertirá S/ 62 millones en la modernización y construcción de 13 desembarcaderos pesqueros artesanales a nivel nacional durante el 2018, dicho recurso

financiará la obra y se irá ejecutando en diversas regiones del país como Lima, Tacna, Tumbes, Ica, Piura, Arequipa y Loreto. Sin embargo, Ancash no figura en la relación, por lo que una opción de financiamiento para los acuicultores en la región son los créditos que ofrece el FONDEPES, y así impulsar el desarrollo en cuatro ejes: (a) infraestructura, (b) formación técnica en pesca artesanal, (c) otorgamiento de créditos, y (d) facilidad en líneas de financiamiento a favor de la pesca y la acuicultura (PRODUCE, 2018).

Agricultura. D'Alessio et al. (2012) indicaron en su investigación que Ancash es una de las principales regiones que ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años, influenciado principalmente por la actividad minera. Se espera entonces que contribuya con el desarrollo de las zonas de influencia invirtiendo en instalaciones de centros de innovación de tecnológica agrícola, los cuales pueden beneficiar a pequeños agricultores. Por el lado de producción de arándanos a gran escala, las inversiones en terreno, plántones y sistema de riego ya están determinados por empresas establecidas y reconocidas, por lo que se pretende atraer inversiones privadas en tecnología y desarrollo que permitan mayor producción con productos de calidad.

Turismo. J. Acosta (comunicación personal, 12 de julio de 2018) indicó dos proyectos que podrían dinamizar el sector turístico en la región: (a) un circuito en la costa que una la isla Ferrol, isla Blanca y el cerro de La Juventud, y (b) un proyecto macro de construcción del teleférico al nevado Huascarán. Además, indicó que para implementar estos proyectos se requiere trabajar juntamente con MINCETUR y el Ministerio de Cultura.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Según el INEI (2017d) la distribución de trabajadores en la región por sectores es como sigue: (a) los sectores de agricultura, pesca y minería emplean al 26.5% de trabajadores del país; (b) el comercio, emplea al 18.3%; (c) la manufactura, da empleo al 9.5%; y (d) el sector transportes y comunicaciones da trabajo al 8.4% de población económicamente activa

del país. Asimismo, el ingreso promedio mensual por trabajo se situó en S/ 1,371 y creció a una tasa promedio anual de 5.1% entre el 2011 y 2016.

En la Región Áncash la población en edad de trabajar equivale al 73% del total y la tasa de crecimiento promedio anual de la población ocupada de la región fue de 1.3% entre el periodo 2011 al 2016, valor que es superior al promedio nacional de 1.1% en el mismo periodo (INEI, 2017d). Asimismo, la participación de la población ocupada según los grupos de edad en el año 2016 fue la siguiente: (a) 18.7% de los trabajadores entre 14 y 24 años, (b) 47.1% entre 25 y 44 años, y (c) 34.2% restantes más 45 años (INEI, 2017d). Es importante señalar que solo el 34.8% de los trabajadores tiene acceso al sistema financiero formal (INEI, 2017d). Por otro lado, la tasa de empleo adecuado en la región subió de 37.6% a 47.6% entre el periodo 2011 al 2016, situación que está aún por debajo del promedio nacional del 50% y lejos del 70% de la región Ica, al 2016 (INEI, 2017d). Otro punto importante es lo relacionado a la población ocupada asalariada, la cual al año 2017 representó el 40% del total; además aproximadamente el 73% de la población empleada cuenta con un seguro de salud en ese mismo periodo (INEI, 2017d). En una entrevista con el Gerente Regional de Desarrollo Social E. Gamarra (comunicación personal, 12 de julio del 2018), se indicó que Ancash se encuentra pasando por un bono demográfico, en el cual el 70% de la población son jóvenes, lo cual se convierte en un gran reto para el Gobierno Regional. Siguiendo esa línea la Gerencia de Desarrollo Social plantea diversos programas de beneficio para los jóvenes como la promoción de carreras técnicas y diplomados gratuitos en convenio con la Universidad Nacional de Santa; además se establecerán normativas para que se contrate cierta cantidad de jóvenes en coordinación con empresas privadas y la Cámara de Comercio de Industria y Turismo de Ancash; con ello se pretende disminuir la tasa de desempleo juvenil, la cual al 2017 es 18%. Asimismo, en colaboración con la Conferencia Nacional Sobre

Desarrollo Social (CONADES) y el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (FONDEPES) se desarrollarán diversos talleres de emprendimiento.

Otro de los problemas que aqueja a la juventud ancashina es la trata de menores de edad, por lo que el Gobierno Regional en conjunto con el Ministerio del Interior están ideando un plan de acción para combatirla. De igual manera, el alto índice de alcoholismo es otro mal que preocupa a las autoridades; en efecto, el actual Gobierno Regional ha observado que, pese a que existen las normativas establecidas en la región para contrarrestar esta problemática, estas no están siendo acatadas; un claro ejemplo es el “Plan Calabaza”, el cual señala, entre otras especificaciones, que no se debe vender licores a menores de edad y que los establecimientos deben estar a más de 100 metros de los centros educativos, los locales que incumplan esta normativa serán castigados con un cierre de 180 días y pagar una multa de S/ 3,700. Además, la ley señala que los locales clandestinos serán cerrados y que no se debe tomar licor en ninguna vía pública, ni en ningún vehículo (E. Gamarra, comunicación personal, 12 de julio de 2018).

Con respecto al campo salud, la preocupación recae en el alto índice de anemia y desnutrición infantil. Para contrarrestar ello, el Gobierno Regional, a través de su Dirección de Salud (DIRESA), ha realizado alianzas con distintas instituciones como el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), Programa Nacional Cuna Más, Programa Juntos, entre otras instituciones y municipalidades de la región; y juntos han presentado un proyecto denominado “Consumo de anchoveta”, el cual es un programa alimentario donde se promueve el consumo de anchoveta en distintas variedades: anchoveta broster, pizza de anchoveta, anchoveta frita, conservas de anchoveta, etc. El programa se ha planteado en conjunto con Antamina y pretende ser ejecutado en dos meses. Para capturar la anchoveta se ha conversado con las embarcaciones pesqueras artesanales y grandes, las cuales dan un porcentaje de las anchovetas, y el Gobierno Regional, a través de su Dirección de

Producción, las articula y se encarga de procesar las mismas, de acuerdo con la fórmula nutricional proporcionada por las seis redes de salud que trabajan en DIRESA, Cuna Más y el Programa Juntos. La operativa del programa consiste inicialmente en realizar un tamizaje al 100% de los niños de la población, (el tamizaje está a cargo de la Dirección de Salud DIRESA), con ello se realizarán programas de promoción para el consumo de anchoveta, así como consejería a las familias, de tal manera que se sensibilice a la población en el consumo de esta; luego de ello se hará un seguimiento para controlar el consumo de anchoveta a través de tamizajes. Este proyecto requiere el apoyo de los gobiernos locales; sin embargo, la dificultad es su poca articulación y el tema presupuestal. Por otro lado, está en proyecto un plan que contenga directivas que comprometan a las empresas para que en su grupo laboral se tenga cero porcentajes de anemia, estas directivas exhortan a los empleadores en hacerse cargo de los hijos de sus empleados que padezcan de anemia.

Otro punto clave es la falta de recurso humano; en efecto, en una entrevista con la Directora de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Ancash (N. Chávez, comunicación personal, 13 de julio del 2018), se evidenció un compromiso con la promoción y desarrollo del sector turismo en la región, a pesar que la dirección no cuenta con los recursos humanos suficientes por falta de personal requerido para atender eficazmente las necesidades del sector; asimismo, se puede comentar de manera general que el Gobierno Regional requiere incrementar la asignación de personal en las áreas de desarrollo económico de las mismas.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En la entrevista con el Gerente de Administración del Gobierno Regional de Ancash, (A. Vílchez, comunicación personal, 13 de julio del 2018), se evidenció la necesidad de mejorar los canales de comunicación entre el sector público y el sector privado en Ancash, con la finalidad de coordinar esfuerzos y orientarlos hacia el logro de objetivos comunes en

beneficio de la población; ello fue ratificado en la entrevista con el Gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ancash, Sr. J. Berrospi, (comunicación personal, 13 de julio del 2018), quien manifestó que en diversas situaciones se corre el riesgo de duplicar esfuerzos, tiempo y recursos para atender la misma problemática regional, por falta de coordinación y cooperación entre el sector privado y el público. Al respecto tanto los funcionarios regionales como los ejecutivos del sector privado sugirieron, en sendas entrevistas, la intervención de expertos del sector académico como facilitadores en el proceso de complementación de los sectores público y privado.

Acuicultura. De acuerdo con el plan nacional de desarrollo acuícola elaborado por la Dirección General de Acuicultura del Despacho Viceministerial de Pesquería Ministerio de la Producción, todos los Gobiernos Regionales cuentan con La Asociación Civil de Apoyo a las Comunidades Pesqueras y Acuícola (ACACPAP). Esta asociación tiene como fin promover la mejora de la infraestructura de comunicaciones y servicios en zonas de desarrollo acuícola. Quiere decir, que ACACPAP gestionará ante la Región de Ancash, a través de las asociaciones público-privadas (APP) y empresas, el mejoramiento continuo de las vías de acceso y comunicaciones; así como el suministro de energía y la ampliación de servicios básicos en zona de producción acuícola (PRODUCE, 2010).

Agricultura. Todos los productos de exportación pasan por el cumplimiento de normas locales y normas de países destinos; por ello la importancia de la buena utilización de la tecnología para acceder a información necesaria respecto a mercados y productos potenciales y mejorar así la cadena de comercialización. Se cuenta con muchas páginas en entorno web con esta información que son generadas por estudios solicitados por Gobiernos y asociaciones.

Turismo. El acceso a las comunicaciones en la región se encuentra aún en una etapa incipiente; en efecto, al 2016 solo el 16% de los hogares de la región cuenta con teléfono fijo,

y solo el 73% cuenta con al menos una radio o equipo de sonido; además solo el 88% de hogares de Ancash tiene al menos un televisor en casa, y únicamente el 30% de los hogares de la región cuenta con acceso a la televisión por cable; finalmente, solo el 31% de hogares de la región cuenta con al menos una computadora en casa, y solo el 18% accede a los servicios de internet. Cabe mencionar también que solo el 40% de la población actual de Ancash hace uso del servicio de este servicio (INEI, 2017g). En ese sentido, estas variables impactarían directamente al turismo por lo que deberían aplicarse mejoras sustanciales para su desarrollo. A pesar de que el acceso a internet, a la cual tienen acceso municipalidades de la región, ha crecido en promedio 2% anual, este no se da del todo; en efecto, al 2016, de un grupo de 166 municipalidades encuestadas, solo el 74% de estas cuentan con acceso a internet; en ese sentido deben aplicarse mejoras significativas, ya que estas son las encargadas de promover el turismo dentro de la región (INEI, 2017g). Otro factor importante que impacta directamente en el desarrollo del turismo son las carreteras departamentales y vecinales no pavimentadas; en efecto al 2017, solo el 17% de las carreteras departamentales y vecinales de la región se encuentra asfaltadas, mientras que el 83% restante solo es trocha. Esto dificultaría el traslado de turistas hacia las zonas donde se desea realizar un turismo vivencial (INEI, 2018d).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Al igual que las vías de comunicación, Ancash aún se encuentra en una fase incipiente en cuanto a tecnología e investigación y desarrollo, en comparación con otras regiones competidoras. En el 2014 los proyectos financiados por el Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCyT) en la región Ancash correspondieron principalmente a los sectores agricultura y pesca, con investigaciones para producción de tilapia, investigación sobre prevalencia del virus del papiloma humano, investigación para mejorar el proceso de secado del ají paprika y la investigación para el desarrollo de la industria acuícola de conchas

de abanico. Ancash cuenta con 67 investigaciones científicas frente a 303 de la Libertad y 192 de Arequipa. Ancash contribuye con el 2% de los investigadores con doctorado en el país.

Acuicultura. A pesar que Ancash no tenga muchas iniciativas de tecnología, investigación y desarrollo, la región promueve iniciativas de tecnología para beneficio de sus actividades económicas; por ejemplo, en abril del 2013 el CONCYTEC aprobó el Programa Nacional de Ciencia, Desarrollo Tecnológico e Innovación en Acuicultura (C+Dt+i) para el periodo 2013-2021, el cual tiene el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad de los productores acuícolas, además de proporcionar un soporte científico y técnico adecuado a los sistemas de cultivo y demás especies viables; por otro lado, también cumple la función de propiciar el uso sostenible del ecosistema para el cuidado de la diversidad biológica y movilizar fondos para financiar las investigaciones necesarias y prioritarias en la formación de profesionales expertos para atender las necesidades de C+DT+i en acuicultura (Loayza, 2013). Ancash, dispone además del Centro de Acuicultura “La Arena”, la Escuela de Biología en Acuicultura de la Universidad Nacional del Santa y el IMARPE-Laboratorio Costero de Chimbote, instituciones que, de manera conjunta con las empresas privadas, pueden buscar alternativas para dar un valor agregado a los productos acuícolas; asimismo, hacer uso de la tecnología para identificar nuevas especies y diversificar la actividad, hacerla más tecnificada, atractiva y más competitiva (Loayza, 2013).

Agricultura. El arándano, por sus características, requiere que la elección y preparación del suelo cumpla ciertos parámetros para una buena producción, la zona de cultivo debe cumplir con cierto grado de acidez y adecuado contenido orgánico, tales características son tratadas de acuerdo con lo que se necesite. En ese sentido la región de Ancash se caracteriza por tener suelos de cultivos y recursos hídricos, por lo que llegar a los parámetros requeridos será un tema de control y gestión interna con la intervención de

tecnología. Un sustento de este argumento, es cuando la DRA (2016) indicó que, en las estadísticas del año 2012, el agua para riego proviene de varias fuentes; entre ellas 56% de agua para riego provenía de ríos seguida por manantial y laguna con 20% y 7% respectivamente; agregaron también que, según estudios de INEI, el agua para riego estaba contaminada, convirtiéndose en una gran restricción dentro del sector de agricultura; en efecto, en promedio el 24% de la muestra indicó que el agua está contaminada; por ello se requiere de tecnología para un sistema de riego tecnificado para mejorar las fuentes principales y utilizar otras.

Por otro lado, la infraestructura y equipos requeridos también cumplen con características establecidas por la FDA (Food and Drug Administration). La tecnología cumple un rol importante en el momento de pensar en producción de plantas en viveros, las condiciones climáticas son favorables, pero está la posibilidad de que con la tecnología se logre incrementar la producción a través de la utilización de plantones que se adapten a la zona de la región.

Turismo. Si bien existe diversos portales en Internet donde se promueve esta actividad como Marca Perú, Y tú que Planes, entre otros, la región no cuenta o no ha invertido en la suficiente tecnología para impulsar o promocionar el turismo, ejemplo de ello es que solo el 18% de la población tiene acceso a los servicios de internet.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Factores Internos contiene las fortalezas y debilidades, analizadas previamente, de la región Ancash (Ver Tabla 27).

El total ponderado se encuentra en 2.54, un valor que está casi en la frontera de determinar que la región es débil en su posición actual; sin embargo, las fortalezas internas son favorables con un ponderado de 1.93 frente al ponderado de sus debilidades de 0.61, lo que evidencia que Ancash tiene los elementos necesarios y trascendentales para el sector

agricultura, acuicultura y turismo; pero éstas no son aprovechadas al 100% de su potencial; los datos obtenidos confirman que su posición competitiva puede mejorarse estableciendo estrategias adecuadas para fortalecer el medio interno.

Tabla 27

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	El sector acuícola de conchas de abanico en la región Ancash es altamente competitivo, cuenta con la capacidad tecnológica para alcanzar los altos estándares de calidad exigidos por el mercado europeo.	0.10	4	0.40
2	Condiciones climatológicas y tierras de cultivo favorables para la producción agrícola, en especial los arándanos que permite decidir el calendario de cosecha según requerimiento de mercado.	0.10	4	0.40
3	La región Ancash tiene las condiciones oceanografía, climatológicas y geográficas del litoral marino con mejores condiciones naturales para diversificar la producción de recursos hidrobiológicos.	0.10	4	0.40
4	Importantes atractivos turísticos naturales y culturales, considerados patrimonios de la humanidad y competitivos a nivel mundial como: el Complejo Arqueológico de Chavín de Huántar y el Parque Nacional Huascarán, considerado el segundo destino de turismo de montaña después del Himalaya en Nepal.	0.10	4	0.40
5	Ancash es la región que recibe el mayor canon minero del país, el año 2018 recibió 1, 085 millones de soles correspondiente al ejercicio 2017.	0.07	3	0.21
6	El 82% de los pobres de la región cuentan con algún tipo de seguro generalmente el seguro integral de salud (SIS).	0.04	3	0.12
	Subtotal	0.51		1.93
Debilidades				
1	La corrupción, la burocracia, la informalidad, pobreza, grandes problemas que enfrenta la región. Se calcula que el perjuicio económico causado por la corrupción entre el 2009-2015 fue de 200 millones de soles. La informalidad, limita la competitividad y el crecimiento de las empresas.	0.10	1	0.10
2	El 83% de las vías que conectan con los principales atractivos turísticos son trocha, la imagen turística de la región se ve afectada, además, por la inseguridad ciudadana, el ornato, la higiene y la limpieza de las ciudades y pueblos.	0.06	1	0.06
3	La región Ancash carece de centros de investigación y desarrollo tecnológico especializado para los sectores acuícola y agrícola. Al 2014 Ancash contaba con 67 investigaciones científicas frente a 303 de la Libertad y 192 de Arequipa.	0.05	1	0.05
4	El aeropuerto de Huaraz no reúne las condiciones para recibir aviones comerciales de fuselaje ancho. Limitando los vuelos de aerolíneas comerciales requeridos por turistas y viajeros por negocios.	0.06	1	0.06
5	Altos costos de producción de arándanos por tonelada, equivalente a 18,000 soles mientras que en la Libertad los costos equivalen a 9,000 soles.	0.05	2	0.10
6	La región Ancash registra el 43% de anemia infantil en niños menores de 5 años (53% de niños de la zona rural y 47% de niños de la zona urbana). Asimismo, el 13% sufren de desnutrición crónica, por cada cuatro niños menores de 3 años existe uno con desnutrición crónica	0.05	1	0.05
7	El 26% de alumnos de 2° grado de educación primaria lograron un aprendizaje en matemáticas y el 37% en comprensión de textos. En cuanto a los alumnos de 2° de educación secundaria, solo el 9% logró un aprendizaje en matemáticas, 10% lo hizo en comprensión de textos y 11% en ciencias sociales.	0.05	1	0.05
8	El 66% de las escuelas de la región Ancash contaban con los servicios básicos de luz, agua y alcantarillado; y sólo el 36% de los colegios de nivel primaria y el 74% de nivel secundaria contaban con acceso a internet.	0.05	2	0.10
9	El índice de analfabetismo en Ancash pasó de 8% a 10% entre el 2016 y el 2017, siendo las mujeres las que tienen mayor tasa de analfabetismo.	0.02	2	0.04
	Subtotal	0.49		0.61
	Total	1.00		2.54

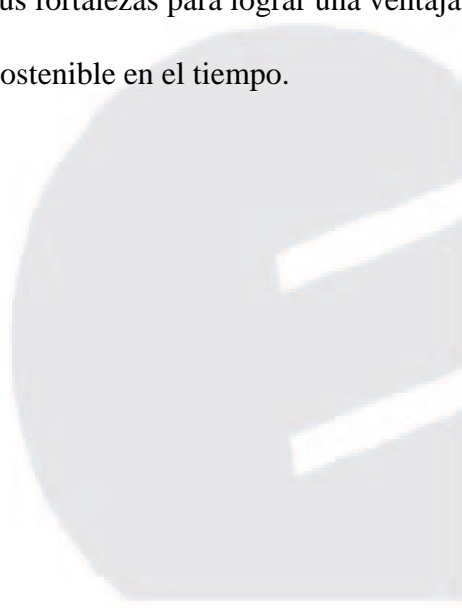
Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.3. Conclusiones

El resultado ponderado de 2.54 obtenido en la MEFI evidencia que Ancash tiene ciertos factores que están mermando su competitividad, los cuales son los siguientes: (a) la corrupción, la burocracia, la informalidad y la pobreza; grandes problemas que enfrenta la región. Se calcula que el perjuicio económico causado por la corrupción entre el 2009-2015 fue de 200 millones de soles. La informalidad limita la competitividad y el crecimiento de las empresas; (b) el 83% de las vías que conectan con los principales atractivos turísticos son trocha, la imagen turística de la región se ve afectada, además, por la inseguridad ciudadana, el ornato, la higiene y la limpieza de la ciudades y pueblos; (c) la región Ancash carece de centros de investigación y desarrollo tecnológico especializado para los sectores acuícola y agrícola. Al 2014 Ancash contaba con 67 investigaciones científicas frente a 303 de la Libertad y 192 de Arequipa; (d) el aeropuerto de Huaraz no reúne las condiciones para recibir aviones comerciales de fuselaje ancho. Limitando los vuelos de aerolíneas comerciales requeridos por turistas y viajeros por negocios; (e) altos costos de producción de arándanos por tonelada, equivalente a 18,000 soles mientras que en la Libertad los costos equivalen a 9,000 soles; (f) La región Ancash registra el 43% de anemia infantil en niños menores de 5 años (53% de niños de la zona rural y 47% de niños de la zona urbana). Asimismo el 13% sufren de desnutrición crónica, por cada cuatro niños menores de 3 años existe uno con desnutrición crónica; (g) el 26% de alumnos de 2° grado de educación primaria lograron un aprendizaje en matemáticas y el 37% en comprensión de textos; en cuanto a los alumnos de 2° de educación secundaria, solo el 9% logró un aprendizaje en matemáticas, 10% lo hizo en comprensión de textos y 11% en ciencias sociales; (h) el 66% de las escuelas de la región Ancash contaban con los servicios básicos de luz, agua y alcantarillado; y sólo el 36% de los colegios de nivel primaria y el 74% de nivel secundaria contaban con acceso a internet; y (i)

el índice de analfabetismo en Ancash pasó de 8% a 10% entre el 2016 y el 2017, siendo las mujeres las que tienen mayor tasa de analfabetismo.

Ancash tiene diversas ventajas comparativas sobre otras regiones como biodiversidad de flora y fauna, colinda con el océano pacífico, posee una riqueza ictiológica envidiable, cuenta con una buena hidrografía, y dispone de valles, ríos y una excelente ubicación geoestratégica, así como atractivos turísticos naturales y culturales, que le brindan un buen potencial de desarrollo para fortalecer e impulsar su economía, y así poder ser más productivos y competitivos. Por lo tanto, debe usar sus fortalezas para lograr una ventaja competitiva (bienestar económico y social) que sea sostenible en el tiempo.



Capítulo V: Intereses de Ancash y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se analizarán los intereses regionales de Ancash. Se definirán también los objetivos de largo plazo (OLP) y las estrategias que permitirán alcanzar su éxito en el futuro.

5.1. Intereses de Ancash

Los intereses de la región Ancash requeridos para alcanzar altos estándares de bienestar para su población se derivan de su visión, misión y objetivos propios del diagnóstico interno y externo. En ese sentido los intereses organizacionales vitales son los siguientes: (a) fortalecimiento de la gobernabilidad, (b) desarrollo social (salud y educación), (c) potenciar el turismo (d) potenciar la industria del arándano, y (e) potenciar la industria de las conchas de abanico.

En el Plan Bicentenario del Perú hacia el 2021 se indicó que “la gobernabilidad es una de las herramientas más importantes para crear un entorno favorable al desarrollo de mejores condiciones de vida para las personas” (CEPLAN, 2011); es decir, la gobernabilidad es el modo en que el conjunto de las instituciones de un país ejercen la autoridad, por tanto la gobernabilidad se puede medir en base a la capacidad de respuesta del estado para atender las necesidades de desarrollo del país (Banco Mundial, s.f., citado por CEPLAN, 2011).

En resumen, lo que se desea es poder industrializar, comercializar y tecnificar los recursos agrícolas, hidrobiológicos y turísticos con tecnología que permita altos estándares de calidad para mejorar su competitividad y demanda en los mercados nacionales e internacionales. Además, también se requiere de cadenas de suministro que generen empleo formal y de calidad, el cual es un interés organizacional vital para la región, ya que el desempleo es una fuente peligrosa de conflictos sociales que afecta directamente la calidad de vida de la población y la seguridad ciudadana. Por otro lado, la generación de empleo ya sea en el segmento privado o nacional contribuye a la economía fortaleciendo la gobernabilidad

que a su vez deriva también en la mejora de los sectores de salud y educación; asimismo, son intereses mayores desarrollar las industrias del arándano, conchas de abanico y la actividad turística en Ancash por las condiciones favorables para atraer inversión a estos sectores y su importante potencial para la generación de empleo directos e indirectos.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2008) “La inversión extranjera directa (IED) es un impulsor clave de la integración económica internacional. Con un marco político adecuado, la IED puede ofrecer estabilidad financiera, fomentar el desarrollo económico y mejorar el bienestar de las sociedades”; el cual refiere que la importancia no radica sólo en la atracción de inversión extranjera, sino en aplicarla de forma adecuada para lograr beneficios en quien invierte y quien recibe la inversión y por ende establecer una relación duradera.

5.2. Potencial de Ancash

El análisis del potencial de la región Ancash, nos permite conocer las fortalezas que facilitarán el logro de los intereses organizacionales; asimismo, las debilidades que dificultarán alcanzar los mismos, a continuación, se presentan los siete elementos del potencial nacional.

Demográfico. Según el INEI (2018e, 2018f) la población censada al 2017 en la región Ancash fue 1'083,519 habitantes (61% urbano y 39% rural). Es importante destacar que, durante este periodo, el 82% de la población residió en 10 de las 20 provincias que conforman la región, siendo las más pobladas la provincia de Santa, la cual representó el 38%, le sigue Huaraz con el 15%, Huari con el 6%, Yungay y Huaylas con el 5% cada una, Casma y Carhuaz con el 4% cada una, el resto de las provincias representaron el 18% del total de la población ancashina. Cabe precisar que la razón de dependencia demográfica en la región disminuyó, pasando de 64% en el 2007 a 59% en el año 2017, mientras que la proporción de personas adultas mayores aumentó en ese mismo periodo, pasando de 10.6% a

13.7%; por lo tanto, se evidencia que el proceso de envejecimiento de la población va en aumento en la región, siendo mayor al promedio nacional (INEI, 2018e, 2018f).

En cuanto a las estadísticas de empleo en la región, el INEI (2018I) publicó que la población en edad de trabajar (PET) representó el 88% de la poblacional estimada al 2017, que fue 951,200 personas, con una tasa de crecimiento promedio anual del 1.1%. La PEA de Ancash al 2017 representó el 76.9% de la PET; es decir 731,200 personas que estuvieron en la capacidad para producir bienes o servicios económicos, lo que representó un crecimiento del 37% comparado al 2016; cabe resaltar que el 87% de la PEA se encontró entre 14 y 59 años. Asimismo, con respecto al nivel de educación, al 2017, el 31.3% de la PEA contó con educación primaria, el 4.3% tuvo educación secundaria, el 11.4% superior no universitaria y el 13.9% superior universitaria. La No PEA fue 23.1% del PET, lo cual representó a 220,000 personas que estuvieron inactivas como estudiantes, amas de casa, pensionistas, y rentistas.

Al 2017, la PEA ocupada alcanzó a 709,995 personas, lo que representó el 97.10% de la PEA; mientras que la tasa de desempleo fue del 2.9% de la PEA, es decir 21,205 personas estuvieron desempleadas. En cuanto a las principales ramas de actividad que generaron empleo al 2017 se encontraron el sector agricultura y pesca, el cual generó el 37.7% de la PEA ocupada; el sector comercio con el 15.5%; el sector manufactura, transporte y comunicaciones que generaron el 7.7% de empleo cada uno; y el sector hoteles y restaurantes que generaron el 7.2%. Pese a que el sector minero es el principal soporte de la región y que representa la más alta productividad sólo generó el 0.5% de empleo, siendo la agricultura y la pesca los sectores que más empleos generaron a la región Ancash en este periodo (INEI, 2018i).

En cuanto a los niveles de empleo, el empleo adecuado representó el 42.9% de la PEA ocupada, reflejando una disminución del 1.8% comparado al año 2016; a nivel de sexo por cada 100 hombres que pertenecen a la fuerza laboral, 56 se encontraron con empleo

adecuado, mientras que, por cada 100 mujeres de la PEA ocupada, 29 tuvieron un empleo adecuado, en ese sentido se evidencia una brecha importante de generar mejores oportunidades laborales en la región. Por otro lado, la tasa de subempleo representó el 54.3% de la PEA ocupada, manteniendo el mismo indicador que el año 2016, este indicador refleja la situación de pobreza que vive la región, dado que al encontrarse laborando en actividades económicas menos productivas, se trabaja una menor cantidad de horas y se obtienen ingresos por debajo de la línea que serían capaces de alcanzar al estar en condiciones normales de trabajo (INEI, 2018i).

El 76.8% de la PEA ocupada contó con algún tipo de seguro de salud, si se diferencia por sexo, de 100 hombres 73 contaron con algún seguro, mientras que de 100 mujeres 82 tuvieron algún tipo de seguro social. Respecto al ahorro para una pensión producto de los años de trabajo sólo el 29.8% de la PEA ocupada en la región Ancash estuvo afiliada a algún sistema de pensiones, siendo menor al 35.4% del promedio nacional. Ello es alarmante, puesto que, al no haber una buena cobertura de protección social de pensiones y salud, las personas se verán forzadas a pedir ayuda para subsistir y recibir beneficios, es así como el índice de envejecimiento en la región Ancash aumentó y es el más alto comparado a las demás regiones. En un reciente estudio de la XVII Conferencia Internacional de Estadísticas de Trabajo (CIET) se concluyó que la PEA ocupada con empleo informal en Ancash representó el 80.2%, un resultado por encima del 72.5% del promedio nacional, y sólo el 19.8% de la PEA ocupada se encuentran con un empleo formal (INEI, 2018i).

Siguiendo con el análisis, La Encuesta Nacional de Hogares (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2017) informó que al 2017 la distribución de los niveles socioeconómicos de las familias en la región Ancash (considerando tanto el ámbito urbano como el rural) estuvo conformada por un 7.2% de hogares que pertenecen al nivel socioeconómico AB, un 23.3% de hogares pertenecen al nivel socioeconómico C, el

24.2% al nivel D y el 45.3 % restante al nivel socioeconómico E (INEI, 2018i). Asimismo, la región Ancash se encontró en el tercer grupo de departamentos con índice de pobreza monetaria que oscila entre 23,2% y 26,2% al igual que las regiones de Cusco, Junín, La Libertad, Piura y San Martín; en cuanto a pobreza extrema, la región Ancash se ubicó en el cuarto grupo con índice de pobreza extrema que oscila entre 2.9% y 4.4% al igual que las regiones de Cusco, La Libertad, San Martín y Ucayali (INEI, 2018i). Por otro lado, el ingreso real promedio per cápita mensual al 2017 fue de S/ 801, representando una disminución del 4.8% respecto al año anterior. Esto ha implicado que el gasto nominal promedio per cápita mensual en la región en el mismo año bajó a S/ 518, un 0.5% menos comparado al 2016 (INEI,2018g).

Cabe mencionar que al 2017 se contabilizó en promedio 21,329 nacimientos y 7,155 muertes anuales en la región; así como 8,389 emigrantes, por lo que su crecimiento anual es de 5,785 habitantes promedio, el cual equivale a una tasa de crecimiento anual de 4.98%, representando una tasa mayor al 1.32% del promedio nacional (INEI, 2017b). Otro dato importante es que Ancash tuvo una gran cantidad de pobladores en edad electoral al 2017, siendo este el 62% de la población; asimismo, la edad promedio corresponde a una población relativamente joven; en efecto, el 63% de los habitantes no supera los 35 años (INEI, 2017b).

En consecuencia, a las estadísticas mencionadas se tiene que el boom demográfico de Ancash representa una oportunidad para modernizar la región mediante la generación de actividades productivas a gran escala. La Compañía Peruana de Estudio de Mercado y Opinión Pública (CPI, 2017b) publicó que la población de Ancash representó al 2017 el 3.6% de la población total del Perú, de este total regional, los niños y jóvenes entre los cero y 17 años representaron el 33.8%, los adultos entre los 18 y los 55 años representaron el 52.4% de la población total, por tanto, la población mayor a los 55 años representó solo un 13.7%.

Geográfico. Ancash posee una ubicación estratégica en la parte central y occidental del Perú, cubre una superficie equivalente del 2.8 % del territorio nacional que comprende tanto el desierto costero como la Cordillera de los Andes centrales, con un amplio litoral frente al océano Pacífico donde se ubica el puerto de Chimbote, el segundo puerto pesquero del país y el cuarto en importancia comercial; además la región colinda con la región Lima, la más importante y desarrollada del país, que representa el mayor mercado interno para la producción de Ancash; asimismo la región cuenta con importante conexión con la costa y selva norte del país (PRODUCE, 2016c).

Según el portal web Perú-Info (2017), probablemente el nombre Ancash tenga su origen en la palabra quechua “ancas” que se traduce como azul, como intenso color del su cielo andino que contrasta con los nevados de la Cordillera Blanca, en la cual se ubica el Huascarán, la montaña más alta del Perú que da nombre al Parque Nacional Huascarán, cadena montañosa que junto a la Cordillera Negra conforman el Callejón de Huaylas por el que surca el río Santa, escenario que caracteriza la geografía andina de la región, que asimismo comprende un extenso litoral costero por la vertiente occidental, y zonas de selva alta por la vertiente oriental; además, es importante mencionar que la milenaria erosión del río Santa en la Cordillera Negra originó el Cañón del Pato que permitió la construcción de una de las principales centrales hidroeléctricas del país.

El Parque Nacional Huascarán por la belleza de los paisajes naturales, flora y fauna silvestre es uno de los principales destinos turísticos del país. La región presenta diversidad de especies forestales como el huarango, el algarrobo y el jacarandá en la costa y el molle, la tara, el capulí, la queñua y el quishuar en la sierra. Igualmente, destaca la puya Raimondi, bromeliácea propia de la puna cordillerana, y la preciosa orquídea Wakanku. La fauna de Ancash presenta una gran biodiversidad destacando su riqueza marina con especies como la anchoveta, la caballa, el jurel, merluza, tollo, perico, calamar y el atún, entre otras especies

que promueven en la costa una importante industria pesquera de nivel mundial, asimismo la ictiológica del mar ancashino ofrece una importante variedad de recursos con potencial hidrobiológico para el cultivo de las conchas de abanico en el litoral costero. En los ríos y lagos se encuentran el camarón de río, la trucha, el pejerrey de río y el zúngaro entre otras especies. En la zona de la sierra destacan especies como la vizcacha, el pato cordillerano, la gallareta, el elusivo oso de anteojos, el cóndor andino y la vicuña, entre otros mamíferos. Asimismo, el Parque Nacional Huascarán alberga una variada cantidad de aves como el picaflor gigante, el picaflor negro, el picaflor rojizo, el tijeral peruano azulito alto andino, el aguilucho cordillerano y la gaviota andina entre otras especies de aves.

Ancash está ubicada en la zona norandina peruana y políticamente está dividida en 20 provincias y 166 distritos cubriendo 35,915 km², de los cuales 13,019 corresponden a superficies agropecuarias, siendo el 34% de estas zonas agrícolas y el 66% restante pastos naturales, montes y bosques (INEI, 2012; Gobierno Regional de Ancash, 2017a). De la superficie agrícola, el 56% son superficies de riego y 44% corresponde a superficie de secano (INEI, 2012). La Región Ancash limita por el norte con La Libertad, por el sur con Lima, por el oeste con el océano Pacífico y; por el este con Huánuco (BCRP, 2017a). Con respecto a la geografía de la región, esta se encuentra compuesta por zonas altas de la cordillera de los andes, zonas desérticas de la costa peruana y algunas zonas de ceja de selva, siendo sus lugares geomorfológicos más importantes las cordilleras Negra, Blanca y Huayhuash, el cañón del río Marañón, y las bahías y penínsulas de la costa; las cuales dividen a la región en dos regiones naturales: (a) la sierra este, donde destaca el Callejón de Huaylas, un inmenso valle que se extiende a lo largo del río Santa, delimitado al norte por el cañón del Pato, al oeste por la cordillera Negra y al este por la cordillera Blanca, Allí se aprecian numerosos nevados, lagunas glaciares y en el punto más alto del Perú el nevado Huascarán con 6,768 msnm; y (b) la franja litoral o costa, una llanura desértica angosta atravesada por ríos

estacionales como Huarney, Casma, Nepeña, Culebras, Quillo y el caudaloso río Santa, que vierten de agua a los diferentes campos agrícolas de todos los valles costeros de la región (“Geografía de Ancash,” 2017). Además, por su diversidad de especies marina, la región de Ancash cuenta con seis desembarques de recursos marítimos en el litoral: Chimbote, Coishco, Casma, Samanco, Huarney y Culebras. Siendo Chimbote su principal puerto pesquero. Sin embargo, a lo largo de la costa se concentran 13 muelles entre industriales y artesanales, pero en estado de obsolescencia (INEI, 2018b; Arroyo, 2017). En cuanto a carreteras, existe mucho por mejorar en la región de Ancash; por tanto, se han realizado avances entre los periodos 2011 y 2016 como la aprobación de una inversión para obras estratégicas de infraestructura y proyectos integrales para la construcción de carreteras que conectan con el resto del país con 86 nuevos puentes, de los cuales 53 fueron para la red vial nacional y 33 para la red vial departamental y vecinal; asimismo, se mejoró la cobertura de comunicación para 103 localidades de la región (MTC, s.f.).

El territorio de Ancash presenta marcados cambios de temperatura entre el día y la noche (mañana, tarde y el mediodía), las temperaturas máximas y mínimas van disminuyendo desde la zona costera con el incremento de la altitud sobre el nivel del mar, hasta ser constantemente bajo cero en la zona de los nevados. El clima es templado a cálido en el litoral costero, hasta los 2,900 metros sobre el nivel del mar (msnm) con temperaturas que varían desde los 12° C a los 24° C; templado a frío desde los 3,000 msnm con temperaturas que varían desde los 6° C a los 12° C y frío y seco en la puna por encima de los 4,000 msnm con temperaturas menores a los 6° C y bajo cero. La época de lluvias es de enero a marzo, siendo las precipitaciones líquidas hasta los 4,000 metros aproximadamente y a mayor altitud, se inician las precipitaciones sólidas en forma de nieve (Perú Info, 2017).

Económico. Al 2016, el Producto Bruto Interno (PBI) de Ancash fue 18,367 millones de soles, siendo su principal actividad financiera la extracción de petróleo, gas y minerales, el

cual representa el 47.5% del PBI de la región. En la Figura 30 se muestra las actividades financieras de la región con su correspondiente porcentaje de PBI al 2016.

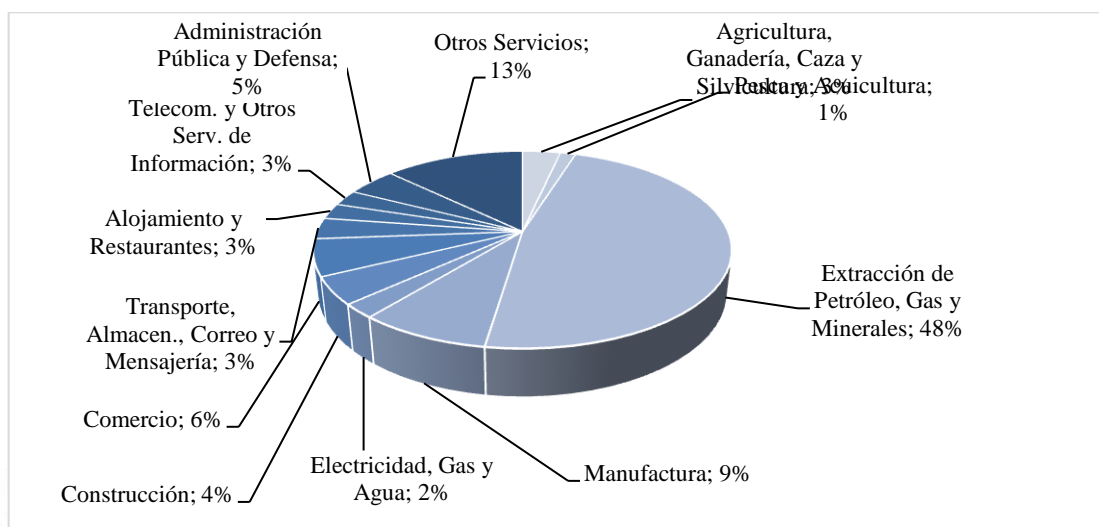


Figura 30. PBI de Ancash por actividad económica al 2016.

Adaptado de “Economía,” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017c (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

En cuanto a la estructura socioeconómica el 7.7% de la población se encuentra en los sectores A y B, el 21.1% de la población se ubica en el sector C, el 24.7% se halla en el sector D y el 46.5% de los habitantes se encuentra en el sector E (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2017b). Asimismo, entre el 2007 y 2016 el indicador de pobreza de la PEA ha descendido de 41.8% a 21.7%. La tasa de desnutrición crónica pasó de 38.6% a 17.1% respectivamente. Asimismo, test estadísticos realizados por el INEI permitió determinar al 2016 a cinco grupos de departamentos con niveles de pobreza extrema; en el caso de Ancash, este se ubica en el tercer grupo juntos con las regiones de La Libertad, Piura y San Martín, con un índice de pobreza extrema que oscila entre 3,9% y 5,7%. (INEI, 2018c). Cabe precisar que la pobreza es determinante en la calidad de salud y educación de la región de Ancash. En cuanto a la salud la región registra un 43% de anemia y 13% de desnutrición crónica ya que por cada cuatro niños menores de 3 años existe uno con desnutrición crónica (Gobierno Regional de Ancash, 2017a).

Por otro lado, existe un alto porcentaje de anemia infantil en niños entre los 6 y 36 meses equivalente al 43%. A pesar de ello, la proporción de la población con acceso a seguro de salud se ha incrementado de 35.3% al 76.6% entre el 2007 y 2016, respectivamente (INEI, 2018c). De hecho, la evolución de la población económicamente activa en la región entre el 2007 y 2016 pasó de 572 a 631 mil personas, representó un crecimiento del 0.77% en el 2016 respecto al año anterior. Mientras que la población económicamente inactiva sólo disminuyó 0.1%, pasó de 25.4% a 25.3% de participación de la PEA (INEI, 2018c). En cuanto al salario mínimo de S/ 850 soles en Perú en el 2016, el ingreso promedio real logrado por la región Ancash ascendió a 1,094.90 en ese año, el mismo que representó un incremento del 8% (80.50 soles) comparado con el año 2015. En este sentido, el trabajo representa el 73% del ingreso per cápita de la región. Es decir, constituye su principal fuente de ingresos de la región (INEI, 2017j). Es importante mencionar además que entre el 2007 y el 2016 la desigualdad en la distribución de ingresos ha disminuido en todos sus dominios, en la costa disminuyó en 0.06% pasando de 0.46% a 0.40%; de igual forma en la sierra pasando de 0.52% a 0.46%, mientras que en la selva la disminución fue 0.04%, pasando de 0.49% a 0.45% (INEI, 2017i). En consecuencia, a lo antes mencionado y al análisis interno de la región se eligieron tres actividades económicas que generarán una situación de bienestar para la región de Ancash, estas son las siguientes: (a) la industria de conchas de abanico, (b) la industria de arándanos, y (c) la industria de turismo de aventura; así como también, tres actividades que impactan en la sociedad: (a) gobernabilidad, (b) salud, y (c) educación.

Con respecto a la industria de conchas de abanico, se eligió esta actividad económica porque el desarrollo de la acuicultura en el Perú empieza a manifestarse a través de la Ley General de la Acuicultura, la cual declara a la actividad acuícola como interés nacional para su crecimiento y desarrollo (Ley N° 27460, 2011). La región Ancash cuenta además con el puerto de mayor actividad en la costa peruana y dispone de cuatro desembarcaderos

concesionados y autorizados para la producción de conchas de abanico. Asimismo, tiene destinos potenciales que demandan 10.5 mil USD/FOB/TMB tales como Los Países Bajos, Bélgica, Francia y Alemania (PRODUCE, 2017c). El precio por kilogramo se mantiene entre US\$15 y US\$18 (SIICEX, 2017b). Finalmente, la actividad acuícola se caracteriza por el desarrollo social y es generadora de empleo lo cual se entiende como la agregación de valor económico a una actividad relacionada.

En cuanto al mercado mundial de arándanos, MINCETUR (2017l) indicó que la demanda del 2016 fue US\$ 2,507 millones siendo los principales compradores EEUU y Reino Unido. Cabe señalar que Perú fue el tercer exportador mundial con una participación del 10%. Asimismo, SIICEX (2017c) indicó que el Departamento de Inteligencia Comercial de PROMPERU ha identificado oportunidades de mercado que se muestran prometedores como Australia y Brasil, este último tiene mayor potencial por tener geográficamente mayor cercanía y con una población de 206 millones en el 2016. Y tomando como referencia la estimación de costos y beneficios de la producción de arándano que realizó MINCETUR (2017k) para una región, se determinó que es un producto que brindaría una rentabilidad de 478% para 12,000 Kg/Ha, un valor mayor entre once productos seleccionados; y considerando el valor promedio anual del precio FOB favorecido por las ventanas de producción en los meses de septiembre y octubre como \$/8.73 por Kg; en resumen este producto se determinó como un producto estrella a considerar para potenciar su exportación en mercados ya posicionados e ingresar en nuevos mercados.

Con respecto a la industria de turismo, esta actividad tiene ventajas comparativas en la región porque tiene diversos atractivos turísticos. Por ejemplo, en la zona andina se encuentra el Parque Nacional Huascarán, el cual tiene una hermosa vista de la Cordillera Blanca, con hermosas lagunas y paisajes en los que los turistas puedan realizar actividades de aventura como la pesca deportiva, el paseo a caballo, el parapente, vuelo libre, camping, esquí,

bicicleta de montaña y el andinismo ya que posee diversos nevados; entre los cuales destaca el Alpamayo y el Huascarán; también se encuentra las rutas del Callejón de Huaylas que invitan al turista a realizar turismos de caminatas rodeados de hermosos paisajes; además se tiene el río Santa, lugar en donde los turistas pueden realizar la práctica de canotaje; asimismo, se encuentra las ruinas de Chavín de Huántar para los amantes de la arqueología y los Baños Termales de Monterrey, recomendados para afecciones digestivas; finalmente, en la costa de la región se encuentran atractivas playas y balnearios entre los cuales destacan Tortugas y Besique (BCRP, 2015).

Desarrollo tecnológico. Los cuatro principales productos de la región son el cobre, el zinc, la harina y el aceite de pescado que representaron al 2014 el 91% del valor de las exportaciones. Asimismo, de acuerdo con la medición del Índice de Complejidad Económica, Ancash ocupa el décimo lugar a nivel nacional; y los productos de mayor complejidad son: la plata, el cobre, oro, plomo, molibdeno el aceite de pescado, harina de pescado, el zinc y las conchas de abanico (PRODUCE, 2016c). La estructura productiva de la región, la conformaban 44,823 empresas formales, de las cuales el 96% fueron microempresas, el 3.5% pequeñas empresas, a esa fecha Ancash contaba con 52 medianas empresas y 75 grandes empresas.

Al 2014 los proyectos financiados por el Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCyT) en la región Ancash correspondieron principalmente a los sectores agricultura y pesca, con investigaciones para producción de tilapia, investigación sobre prevalencia del virus del papiloma humano, investigación para mejorar el proceso de secado del ají paprika y la investigación para el desarrollo de la industria acuícola de conchas de abanico. Asimismo, Ancash cuenta con 67 investigaciones científicas frente a 303 de la Libertad y 192 de Arequipa. Cabe resaltar también que la región contribuye con el 2% de los investigadores con doctorado en el país.

Histórico, psicológico y sociológico. El Portal iPerú (2018) en su página web presentó una interesante síntesis de la historia de Ancash, comentaron que en la región se hallaron restos arqueológicos de unos asentamientos humanos con una antigüedad de más de 12,000 años antes de la era cristiana (a.C.) en la Cueva del Guitarrero, ubicada en la provincia de Yungay sobre la Cordillera Negra; los habitantes de Ancash posteriormente hacia el séptimo milenio a.C. cultivaron los primeros frijoles, pallares, ajíes, ollucos, frutos andinos entre otros vegetales, lo que permitió tener una dieta variada gracias a la bondad de los recursos naturales con que contaba la región. Los antiguos pobladores de Ancash desarrollaron una cultura con alto nivel de complejidad, siendo el principal exponente Chavín, que se desarrolló entre los años 1,200 a.C. a 200 a.C., llegando a convertirse en una cultura peruana con gran expansión andina. Los chavines tuvieron un amplio desarrollo agrícola y construyeron grandes fortalezas y templos, como el Templo Chavín de Huántar ubicado en el Callejón de Conchucos (provincia de Huari), este templo fue un gran centro ceremonial al que acudían miles de peregrinos cada año para consultarlo como oráculo y rendir culto al Dios supremo Huari, representado con rasgos antropomórficos, zoomórficos (felino, serpiente) en un Lanzón Monolítico de granito de 4.5 metros de altura ubicado en el centro del templo (Portal iPerú, 2018). En la plaza mayor del templo fue encontrado el Obelisco Tello, llamado así por los estudios que le realizó el gran antropólogo Julio C. Tello (considerado el padre de la arqueología peruana), esta escultura mide 2.58 metros de altura y representa una “doble divinidad”. Además, los muros del templo estaban adornados con Cabezas Clavas que representaron seres mitológicos de la cosmovisión Chavín (Portal iPerú, 2018).

Hacia la segunda mitad del siglo XV, con la expansión del Tahuantinsuyo hacia el norte del país, los Incas anexaron a su imperio los territorios de Ancash. Túpac Yupanqui estableció el idioma quechua como lengua oficial y construyeron una red de caminos que recorrían todo el territorio del callejón de Huaylas (Portal iPerú, 2018). Durante la conquista

del Perú, Francisco Pizarro toma como rehén al inca Atahualpa en Cajamarca, este con la intención de conseguir su libertad entrega a Inés de Huaylas, hija de su hermano Huayna Cápac en calidad de concubina real a Pizarro, el matrimonio tuvo dos hijos. Se cuenta que Francisca Pizarro, la hija, viajó a España donde vivió cómodamente en virtud de la herencia dorada recibida de sus padres (Portal iPerú, 2018).

Durante la época colonial, los conquistadores españoles se repartieron los territorios y sometieron cruelmente a la población indígena en las llamadas encomiendas, para explotar los metales preciosos de la región, principalmente minas de plata. El cronista Cieza de León narró en 1535 la matanza de la etnia de los Conchucos en las actuales provincias de Sihuas y Pomabamba. Durante la etapa de la independencia del Perú, hacia el siglo XVIII, se iniciaron fuertes rebeliones en los pueblos de Piscobamba y Chacas como consecuencia de las injusticias, abusos y tributos; a estas rebeliones siguieron levantamientos y revueltas en todo el Callejos de Huaylas. Ancash contribuyó de manera importante con hombres para formar el ejército independentista, en 1821 el libertador General José de San Martín creó el departamento de Huaylas en los actuales territorios de Huaylas, Conchucos, Huari, Cajatambo, Huamalíes y Huánuco (Portal iPerú, 2018). Su primera autoridad fue Toribio de Luzuriaga quien, a su renuncia en 1823, da paso a la unión de los departamentos de Huaylas y Tarma para conformar el departamento de Huánuco. En 1824 José Antonio de Sucre establece su centro de operaciones en Yungay con los batallones “Voltigeros” y “Pichincha”, quienes recibieron el decisivo apoyo de la población en su preparación previa a la Batalla de Junín (Portal iPerú, 2018).

El 12 de junio 1835, con el gobierno de Felipe Santiago Salaverry, se crea el nuevo departamento de Huaylas, con las provincias matrices de Santa, Huaylas, Cajatambo y Conchucos, omitiéndose Huari, que al año siguiente se anexa a Huaylas bajo la denominación de Conchucos Alto; ahora este territorio pertenece a la Confederación Perú-Boliviana

formada por Andrés de Santa Cruz en 1836. Queriendo retomar el sistema de gobierno anterior al de Santa Cruz, el 20 de enero de 1839, el Ejército Unido Restaurador comandado por el general Ramón Castilla, se enfrenta al ejército confederado Perú-Boliviano en la batalla de Yungay que se dio en las inmediaciones de la quebrada del río Ancash y el cerro Pan de Azúcar. Este enfrentamiento fue decisivo para disolver la confederación Perú-Boliviana. En conmemoración de la victoria, el 28 de febrero de 1839, Agustín Gamarra sustituye el nombre del departamento de Huaylas por el de Ancash; igualmente en Chile se fundó la ciudad de Yungay (Portal iPerú, 2018).

Hasta 1835, Ancash era parte de dos departamentos distintos: la zona costeña, provincia de Santa, correspondía al departamento de Lima, mientras que la parte serranega a la Intendencia de Tarma. El actual departamento con el nombre de Ancash ocupa parte del territorio del desaparecido departamento de Huaylas; este fue creado por Felipe Santiago Salaverry en 1835, con la única salvedad que no consideraba como parte a la actual provincia de Huari (Portal iPerú, 2018).

En 1970, tuvo lugar un gran terremoto de magnitud 7.9 que sacudió todo el departamento, seguido de un aluvión que sepultó a la ciudad de Yungay, matando a más de 50,000 personas. Luego de este sismo, considerado el más destructivo en la historia del Perú contemporáneo, inició una gran migración de las zonas altas del departamento hacia las ciudades del Callejón de Huaylas como Huaraz en la sierra y Chimbote en la costa, quienes se dedicaron mayormente al comercio dinamizando la economía local. Gracias a la cooperación internacional en la época del General Juan Velasco Alvarado hacia 1970 se construyó la carretera que comunica las ciudades de Pativilca, Cátac, Recuay, Huaráz, Carhuáz, Yungay, Caraz, Huallanca y Chimbote; asimismo, la carretera Huari, San Luis, Llumpa y Piscobamba (Portal iPerú, 2018).

En las décadas de los años 60 y 70, gracias a la industria de la harina de pescado, Chimbote se convirtió en el primer puerto pesquero del mundo. En 1970 se capturaron 12 millones de toneladas de anchoveta, pero tres años después, a consecuencia de la sobrepesca y presencia del fenómeno El Niño, la industria pesquera en la región cayó en severa crisis (Portal iPerú, 2018).

En 1976, en la época del General Francisco Morales Bermúdez se crea la Universidad Nacional de Ancash Santiago Antúnez de Mayolo. Durante los años 2007 al 2008 la región Ancash recibió 1,393 millones de soles por canon minero. Uno de los hechos más reciente que han impactado en la región se presentó en el año 2014, cuando el Poder Judicial ordena la captura del gobernador regional Cesar Álvarez acusado de dirigir una red de alta corrupción, crímenes y malos manejos en Ancash (Portal iPerú, 2018).

Organizacional y administrativo. El Manual de Organización y Funciones (Gobierno Regional de Ancash, 2017c) tiene por finalidad describir las funciones específicas de cada uno de los cargos considerados en cada uno de los órganos estructurados de la región y fue desarrollado a partir de las funciones generales establecidas en su Reglamento de Organización y Funciones y la estructura de cargos diseñado en el Cuadro para Asignación de Personal. La estructura organizacional y administrativa del Gobierno Regional de Ancash está conformada por órganos de Alta Dirección, Apoyo y Asesoramiento, Órganos de Línea y Descentralizados.

Los Órganos de Alta Dirección son: (a) la Presidencia Regional y la Vicepresidencia Regional, (b) la Secretaría del Consejo Regional, (c) la Oficina Regional de Control Institucional, (d) la Procuraduría Pública Regional, (e) la Agencia de Cooperación Técnica Internacional, (f) la Oficina de Imagen Institucional, y (g) la Secretaria General (Gobierno Regional de Ancash, 2017c).

Los Órganos de Apoyo y Asesoramiento son: (a) la Oficina Regional de Asesoría Jurídica, y (b) la Gerencia Regional de Administración. Los Órganos de Línea son: (a) la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, (b) la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, (c) la Gerencia Regional de Desarrollo Social, (d) Gerencia Regional de Infraestructura, (e) y la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente. Los Órganos Descentralizados son: (a) la Unidad de Servicios de Equipo Mecánico y (b) el Archivo Regional (Gobierno Regional de Ancash, 2017c).

Militar. La ficha informativa sobre seguridad ciudadana del departamento de Áncash correspondiente al mes de julio del 2016 y publicada en el portal web del Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana del Ministerio del Interior (2018), informó que a esa fecha la región tenía una población superior a 1'154,000 habitantes distribuidos en 20 provincias conformadas por 146 distritos que abarcan un territorio de 35,889 km², con una densidad poblacional de 31.8 hab./km². La percepción de inseguridad ciudadana es del 80% y el 36% de la población ha declarado haber sido víctima de algún hecho delictivo. La región cuenta con insuficientes recursos para prevenir, controlar y perseguir el delito. La Policía Nacional (PNP) dispone de 84 comisarías con 10 autos, 191 camionetas y 127 motocicletas y 4,037 efectivos policiales. El Ministerio Público cuenta con 95 sedes de fiscalías y 447 fiscales y el Poder Judicial con 157 jueces. Solo 96 de las 146 Municipalidades cuentan con efectivos de serenazgo, con un total de 941 agentes y 306 vehículos; asimismo la región cuenta con 41 empresas de seguridad privada y 10,505 agentes con licencia para portar armas de fuego. Ancash dispone de 25 Hospitales, 103 Centros de Salud y 394 Puestos de Salud; asimismo en la región existen dos Centros Penitenciarios con una población de 3,291 reclusos.

5.3. Principios Cardinales de Ancash

El análisis de los principios cardinales de la región Ancash, permite conocer las oportunidades que facilitarán el logro de los intereses organizacionales; asimismo las

amenazas que dificultarán alcanzar los mismos, a continuación, se presentan los cuatro principios cardinales:

Influencia de terceras partes. La Región Ancash forma parte del Estado peruano quien está conformado por 26 gobiernos regionales; por tanto, la región está fuertemente influenciada por los tres poderes del Estado: (a) Ejecutivo, (b) Legislativo y (c) Judicial, al ser el Perú República Democrática, con un gobierno unitario indivisible, representativo y descentralizado. Si bien los gobiernos son organismos con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, están fuertemente influenciados de manera general por el gobierno central en sus roles ejecutivo, legislativo y judicial; asimismo, el Gobierno Regional de Ancash de manera particular está influenciado por los gremios empresariales como el minero, el pesquero entre otros. La región de Ancash está formada políticamente por 20 provincias, conformada por 166 gobiernos locales (distritos).

En este contexto la región Ancash es influenciada en diferentes niveles tanto por los estamentos del Gobierno Nacional, como por diversas posiciones particulares de los Gobiernos Locales, movimientos políticos, grupos de interés. A nivel nacional se registraron 176 conflictos sociales en el país (“Hasta enero se registraron 176 conflictos,” 2018), representando los conflictos socioambientales el 70% de los casos y de estos la región Ancash es la que registra más conflictos sociales, por tanto, las comunidades campesinas y sus representantes deben ser consideradas como terceras partes influyentes en la región; asimismo los gremios empresariales.

Lazos pasados y presentes. La forma de gobierno centralista en el Perú tiene raíces desde la época Incaica, donde el Inca gobernaba el imperio desde la ciudad del Cusco; luego el poder central pasó a ser el virrey que gobernaba el virreinato desde la ciudad de Lima; esta forma de gobierno se mantiene hasta la actualidad con la figura del Presidente de la República quien gobierna desde la capital. Desde tiempos pasados el poder central se imponía

sobre las provincias, hoy llamadas regiones, es así como el Gobierno Regional de Ancash “tradicionalmente” mantiene estos lazos con el centralismo desde el pasado histórico hasta la actualidad.

El proceso de descentralización tiene sus antecedentes en el año 1988 con la aprobación de la Ley de Bases de la Descentralización, en 1990 inicia la transferencia de funciones y recursos del gobierno central a los gobiernos regionales, en 1992 inicia la intervención de los gobiernos regionales y se crean los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR), en 1993 se aprueba la nueva Constitución “económica” del Perú, asimismo la Ley macro de la Descentralización en 1998 y en el año 2002 se promulga la Ley de Bases de la Descentralización (Contraloría General de la República, 2014).

Contrabalanceo de interés. Desarrollar la región Ancash de manera integral en los ámbitos: social, económico, político y tecnológico; implica un equilibrio en los mismos; por cuanto, el desarrollo económico puede entrar en conflicto con el social como lo manifiestan los conflictos sociales anti-mineros, asimismo el cuidado de los recursos hidrobiológicos mediante las temporadas de veda para la pesca puede afectar las fuentes de trabajo de la población.

La región tiene el interés de atraer las inversiones para el desarrollo y diversificación de su oferta exportable altamente dependiente del sector minero del cual derivan la gran cantidad de conflictos sociales medioambientales. Por lo tanto, diversificar la oferta exportable es un interés estratégico regional que implica el desarrollo económico sostenido y la generación de importantes fuentes de empleo para la población. Una alternativa para contrabalancear la industria minera y para prevenir sus riesgos es la creación de una zona franca para promover el desarrollo de otros sectores industriales en el territorio de Ancash.

En un estudio presentado a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relacionado con las zonas francas industriales en China (Fu & Gao, 2007), se comentó la definición de zona franca industrial de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI) como “una zona relativamente pequeña de un país, separada geográficamente, cuyo objetivo es atraer industrias orientadas a la exportación”, para ello se debe ofrecer amplias y atractivas condiciones a la inversión en industria, comercio y servicios, asegurando ventajas favorables a la alternativa de invertir en otros territorios.

En la presentación del Proyecto de Ley de Fomento de diversificación productiva y de servicios de Zofra Tacna (Fu & Gao, 2017), se comentó los logros alcanzados por las Zonas Francas en Centroamérica al 2013, el Salvador exportó US\$ 1,900 millones y generó 70,321 empleos, Guatemala exportó US\$ 2,900 millones y generó 67,000 empleos, Honduras exportó US\$ 3,932 millones y generó 120,000 empleos, Nicaragua exportó US\$ 1,200 millones y generó 99,506 empleos, Costa Rica exportó US\$ 4,833 millones y generó 58,012 empleos y República Dominicana exportó US\$ 4,080 millones y generó 121,000 empleos; este logro de impresionante desarrollo económico se alcanzó con la estrategia de diversificación industrial: agroindustria, textiles y ropa, equipos médicos, farmacéuticos, electrónicos, auto partes, *call centers* y otros servicios orientados a los negocios.

Conservación de los enemigos. En los últimos años la corrupción de las autoridades regionales se ha manifestado como una amenaza para el desarrollo de Ancash, a la pobre ejecución del presupuesto asignado, se suma la malversación de fondos y el crimen organizado que tiende a capturar el poder. Ante esta amenaza las autoridades del gobierno regional de Ancash, en general, y las autoridades del gobierno nacional, en particular, deben aunar esfuerzos para fortalecer los procesos de gobernabilidad en la región y mantenerse en permanente alerta en contra de la corrupción.

5.4. Matriz de Intereses de Ancash (MIO)

Tomando en cuenta los intereses de la región de Ancash, se propone la siguiente Matriz de Interés Regional (Ver Tabla 28).

Tabla 28

Matriz de Interés Regional de Ancash

Interés Regional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Fortalecimiento de la gobernabilidad.	Lima (+)	Huánuco (+) La libertad (+)	Pasco (+)
2. Desarrollo Social (salud y educación).	Lima (+)	La Libertad (+)	Huánuco (+) Pasco (+)
3. Potenciar el turismo.	Lima (+)	La Libertad (+)	Cusco (+) Arequipa (+) Cajamarca (+)
4. Potenciar la industria del arándano.	Lima (+)	La Libertad (+) Ica (+)	Arequipa (+)
5. Potenciar la industria de las conchas de abanico.	Lima (+)	Piura (-) La Libertad (+)	Arequipa (+)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Cabe mencionar que Ancash puede competir con otras regiones con similares intereses de desarrollo, la interacción o relación que existe entre ellas se considerará como sigue: (+) si existe un interés común entre algunas de estas regiones y la región de Ancash. En este sentido, surge la posibilidad de llegar a alianzas estratégicas. No obstante, si estas regiones tienen intereses opuestos a la región de Ancash (-) se debería tomar medidas de protección o evasivas. En consecuencia, este análisis le permite a Ancash poder ajustar sus intereses y fortalecer alianzas estratégicas; de lo contrario, protegerse frente a conflictos sociales de intereses de sus regiones opuestas (D'Alessio, 2015).

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los Objetivos a Largo Plazo para ser alcanzados al 2027 por la Región Ancash son los siguientes:

OLP 1: El 2027 la industria de conchas de abanico exportará US\$ 400 millones (FOB), creando 7,520 nuevos puestos de trabajo permanentes. El 2017 exportó US\$ 35 millones (FOB) y se crearon 287 nuevos puestos de trabajo permanentes, según fuentes del MINCETUR (2017m), PRODUCE (2018), Robalino (2018), Prado (2010) y Fondoempleo (2018).

Al 2016 se tuvo un valor FOB exportable de US\$ 30,764 millones, un incremento promedio anual del 18% respecto al valor FOB del 2015 (MINCETUR, 2017m).

Considerando que las ventas externas corresponden sólo al 17% del 47% la producción total de esta industria (PRODUCE, 2018) se proyecta un crecimiento progresivo del 25% anual hasta llegar a un nivel de US\$ 400 millones al año 2027, considerando que en el 2018 se crearán e implementarán 02 CITES de conchas de abanico y productos hidrobiológicos y se formarán 4 *clúster* empresariales de exportación hasta el 2021. Asimismo, la Región de Ancash, cuenta con más de 2,800 Has destinadas a esta actividad desde el 2011 constituyendo un importante crecimiento futuro de la producción acuícola (Gobierno Regional de Ancash, 2017a).

OLP 2: El 2027 la industria del turismo generará US\$ 1,077 millones, creando 16,533 nuevos de trabajos permanentes. En el 2017 se facturó US\$ 252 millones y se crearon 1,533 nuevos puestos de trabajo permanentes, según fuentes del MINCETUR (2017a), PROMPERU (2017b, 2017c), Robalino (2018), Prado (2010) y Fondoempleo (2018).

La información fue calculada a partir de un análisis estadístico de los visitantes a la región de Ancash obtenida del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017a) y del gasto promedio de los turistas nacionales e internacionales obtenida de PROMPERU (2017b, 2017c).

OLP 3: El 2027 la industria de arándanos exportará USD 445 millones (FOB), creando 2,400 nuevos de trabajos permanentes. En el 2017 exportó USD 10 millones (FOB) y

se crearon 400 nuevos puestos de trabajo permanentes, según fuente SIICEX (2017a), Robalino (2018), Prado (2010) y Fondoempleo (2018).

El objetivo de largo plazo se sustenta por la tendencia positiva en los últimos años; en el cual se identifican cuatro puntos importantes a desarrollar para mantener y continuar con este crecimiento: (a) alcanzar mayor participación de los mercados potenciales como EEUU y China evaluando el consumo per cápita; (b) identificar oportunidades comerciales en diferentes canales de distribución y segmentación de mercado como universidades, restaurantes y colegios; (c) alcanzar una producción mayor a 40 mil toneladas para el año 2027 aprovechando los recursos de la región en combinación con la tecnología y proyectos de irrigación para lograr precios competitivos; y (d) finalmente incrementar proyectos de inversión privada en el desarrollo de productos orgánicos (SIICEX, 2017a).

OLP 4: El 2027 la región Ancash logrará el 5to puesto del ranking general del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), el 2016 alcanzó el 13avo puesto de 26 regiones (CENTRUM Católica, 2016).

En la presentación del Proyecto de Ley de Fomento de diversificación productiva y de servicios de Zofra Tacna (2017), se comentó los logros alcanzados por la Zonas Francas en Centroamérica al 2013, el Salvador exportó US\$ 1,900 millones y generó 70,321 empleos, Guatemala exportó US\$ 2,900 millones y generó 67,000 empleos, Honduras exportó US\$ 3,932 millones y generó 120,000 empleos, Nicaragua exportó US\$ 1,200 millones y generó 99,506 empleos, Costa Rica exportó US\$ 4,833 millones y generó 58,012 empleos y Republica Dominicana exportó US\$ 4,080 millones y generó 121,000 empleos.

OLP 5: El 2027 la región Ancash logrará el 5to puesto en el ranking del Pilar Personas del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP). El 2016 alcanzó el 10mo puesto de 26 regiones. (CENTRUM Católica, 2016).

5.6. Conclusiones

Ancash cuenta con importantes recursos naturales, los cuales aún no han sido explotados del todo. En efecto, la principal actividad económica de la región es la minería; sin embargo, no hay alguna otra actividad económica que resalte como una fuente de desarrollo importante para la región, inclusive la pesca, cuyos ingresos han ido disminuyendo año a año. Esto se debe principalmente por las malas gestiones de las autoridades encargadas de velar por el desarrollo de la región. En ese sentido se plantea los siguientes intereses regionales para la región: (a) fortalecimiento de la gobernabilidad, (b) desarrollo social, con énfasis en la salud y la educación, (c) potenciar el turismo, (d) potenciar la industria del arándano, y (e) potenciar la industria de las conchas de abanico.

Por lo tanto, Ancash debe alcanzar los objetivos propuestos con estrategias a largo plazo aprovechando su ubicación geoestratégica frente al océano pacífico, con un clima favorable y con importantes puertos a nivel nacional que facilitan el comercio exterior y cerca de los principales mercados nacionales. Cuenta además con amplios recursos naturales en especial hidrobiológicos y agrícolas. Asimismo, cuenta con potencial para desarrollar turismo de naturaleza y cultural.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrolla el proceso de formulación de estrategias, cuyo resultado es la relación existente con su respectiva ponderación para la toma de decisiones.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Se ha considerado para este análisis las siguientes estrategias en concordancia con sus factores críticos de éxito de las matrices EFI y EFE; se han formulado 20 estrategias emparejadas y debidamente ordenadas en cada uno de los cuadrantes (Ver Tabla 29).

- Entre las estrategias para explotar las oportunidades usando las fortalezas, se han identificado siete estrategias a implementarse en la región Ancash:
- Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (F1, O1, O4, O5).
- Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional, gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).
- Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región (F4, F5, O3).

- Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión (F5, O1, O2, O3, O4).
- Continuar la construcción del Proyecto Especial Chinecas, financiado mediante Concesión gestionada por Proinversión (F5, O1, O2, O3, O5).
- Ejecutar programas de salud como: salud sexual y reproductiva para adolescentes, anemia y desnutrición, entre otros; con la participación del Gobierno Regional y municipalidades, y con el apoyo del Ministerio de Salud (MINSA), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), y la asesoría de la Organización Panamericana de Salud (OPS) (F6, O6).
- Asignar recursos del canon minero para crear un fondo educativo que permita financiar programas de mejoramiento de infraestructura y calidad educativa, orientados a mejorar el desempeño de los alumnos (inicial, primaria y secundaria), en comprensión lectora y razonamiento matemático de la región (F5, O6).

Entre las estrategias para transformar las debilidades a través de las oportunidades se han identificado siete estrategias a implementarse en la región Ancash, las cuales son:

- Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, para el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza, la rendición de cuentas (D1, O1, O2, O3, O4, O5).

- Asfaltar las carreteras que conectan la ciudad de Huaraz con los principales atractivos turísticos declarados patrimonios de la humanidad, financiada mediante una Concesión gestionada por Proinversión. Asimismo, el desarrollo de programas de seguridad ciudadana, ornato, higiene y la limpieza de las ciudades y pueblos, financiadas mediante Obras por Impuesto gestionadas por Proinversión (D2, O3).
- Modernizar el Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión (D4, O3).
- Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (D5, O2, O4, O5).
- Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSA, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos (D6, O6).
- Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de 1 año escolar.

Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el Gobierno Regional de Ancash creará un Fondo Educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación (D7, D8, O6).

- Reconstruir y mejorar la infraestructura educativa (inicial, primaria y secundaria) y financiarlo mediante el mecanismo de Obras por Impuestos del programa Empresa Socialmente Responsable promovido por la Cámara de Comercio y Turismo de Ancash, bajo la supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y la ejecución de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ancash y sus 16 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) (D8, O6).

Entre las estrategias para afrontar las amenazas aprovechando las fortalezas se han identificado tres estrategias a implementarse en la región Ancash, las cuales son:

- Establecer alianzas estratégicas con el Programa Nacional e Innovación de Pesca y Acuicultura (PNIPA), el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), y el Ministerio de la Producción (PRODUCE); para el desarrollo de capacidades tecnológicas y de gestión que permitan el cumplimiento de los estándares de inocuidad y calidad alimentaria (F1, A1, A2, A3, A4).
- Desarrollar planes presupuestados de respuesta a la emergencia por fenómenos naturales a nivel del gobierno regional y municipales, para los sectores agrícola, acuícola y turístico de la región, en coordinación con el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), la Dirección de Hidrografía y Navegación de la Marina

de Guerra del Perú, el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrografía del Perú (SENAMHI), y el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD) (F2, F3, F5, A2).

- Establecer alianzas con empresas internacionales como FALL CREEK para desarrollar procesos de innovación e incrementar la capacidad de producción de arándanos (F2, A1, A3).

Finalmente, entre las estrategias para transformar las debilidades y evitar las amenazas se han identificado tres estrategias a implementarse en la región Ancash, las cuales son:

- Crear un parque científico y tecnológico en la región Ancash para el desarrollo de ventajas competitivas en los sectores agrícola, acuícola y turístico, con la asesoría del Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), las universidades nacionales y regionales, organismos internacionales y centros de investigación, financiadas por el gobierno regional mediante las Asociaciones Públicas-Privadas (APP) (D3, A1, A3).
- Implementar en el Gobierno Regional de Ancash un sistema informático de Gobierno Electrónico, integrado con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, con la finalidad de estandarizar las mejores prácticas de gestión pública, para mejorar los servicios y simplificar los trámites burocráticos mediante aplicaciones móviles (D1, A4).
- Establecer convenios entre la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash y las entidades fiscalizadoras de los sectores acuícolas, agrícolas y turísticos, para implementar el Plan Nacional de Simplificación Administrativa (D. S N° 004-2013 PCM), con herramientas de tecnologías de la información (TI) con la finalidad de mejorar la calidad, eficiencia y oportunidad de los trámites administrativos que realizan las empresas del sector privado (D1, A4).

Tabla 29

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>El sector acuícola de conchas de abanico en la región Ancash es altamente competitivo, cuenta con la capacidad tecnológica 1 para alcanzar los altos estándares de calidad exigidos por el mercado europeo.</p> <p>Condiciones climatológicas y tierras de cultivo favorables para la producción agrícola, en especial los arándanos que permite 2 decidir el calendario de cosecha según requerimiento de mercado.</p> <p>La región Ancash tiene las condiciones oceanografía, climatológicas y geográficas del litoral marino con mejores condiciones 3 naturales para diversificar la producción de recursos hidrobiológicos.</p> <p>Importantes atractivos turísticos naturales y culturales, considerados patrimonios de la humanidad y competitivos a nivel mundial como: el Complejo Arqueológico de Chavín de Huantar y el Parque Nacional Huascarán, considerado el segundo destino de 4 turismo de montaña después del Himalaya en Nepal.</p> <p>Ancash es la región que recibe el mayor canon minero del país, el año 2018 recibió 1, 085 millones de soles correspondiente al 5 ejercicio 2017.</p> <p>6 El 82% de los pobres de la región cuentan con algún tipo de seguro generalmente el seguro integral de salud (SIS).</p>	<p>La corrupción, la burocracia, la informalidad, pobreza, grandes problemas que enfrenta la región. Se calcula que el perjuicio económico causado 1 por la corrupción entre el 2009-2015 fue de 200 millones de soles. La informalidad, limita la competitividad y el crecimiento de las empresas.</p> <p>El 83% de las vías que conectan con los principales atractivos turísticos son trocha, la imagen turística de la región se ve afectada, además, por la 2 inseguridad ciudadana, el ornato, la higiene y la limpieza de las ciudades y pueblos.</p> <p>La región Ancash carece de centros de investigación y desarrollo tecnológico especializado para los sectores acuícola y agrícola. Al 2014 Ancash 3 contaba con 67 investigaciones científicas frente a 303 de la Libertad y 192 de Arequipa.</p> <p>El aeropuerto de Huaraz no reúne las condiciones para recibir aviones comerciales de fuselaje ancho. Limitando los vuelos de aerolíneas 4 comerciales requeridos por turistas y viajeros por negocios.</p> <p>5 Altos costos de producción de arándanos por tonelada, equivalente a 18,000 soles mientras que en la Libertad los costos equivalen a 9,000 soles.</p> <p>El 53% de la población ancashina sufre de anemia y el 14% de desnutrición crónica, por cada cuatro niños menores de 3 años existe uno con 6 desnutrición crónica.</p> <p>El 26% de alumnos de 2° grado de educación primaria lograron un aprendizaje en matemáticas y el 37% en comprensión de textos. En cuanto a los 7 alumnos de 2° de educación secundaria, solo el 9% logró un aprendizaje en matemáticas, 10% lo hizo en comprensión de textos y 11% en ciencias sociales.</p> <p>El 66% de las escuelas de la región Ancash contaban con los servicios básicos de luz, agua y alcantarillado; y sólo el 36% de los colegios de nivel 8 primaria y el 74% de nivel secundaria contaban con acceso a internet.</p> <p>9 El índice de analfabetismo en Ancash pasó de 8% a 10% entre el 2016 y el 2017, siendo las mujeres las que tienen mayor tasa de analfabetismo.</p>
Oportunidades	FO Explorar	DO Buscar
La demanda mundial de conchas de abanico es 10,500 TM principalmente en países europeos como: Países Bajos, Bélgica, Francia 1 y Alemania; y Ancash exporta 1,800 TM.	Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el 1 incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (F1, O1, O4, O5).	DO1 Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, para el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza, la rendición de cuentas (D1, O1, O2, O3, O4, O5).
La demanda mundial de arándanos es de 2,507 US\$ millones y los envíos de Perú son de 243 US\$ millones, siendo la región Ancash 2 la cuarta región productora exportadora de arándanos de seis regiones locales. Los países de mayor demanda son Estados Unidos y Reino Unido.	Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y 2 comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional, gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).	DO2 Asfaltar las carreteras que conectan la ciudad de Huaraz con los principales atractivos turísticos declarados patrimonios de la humanidad, financiada mediante una Concesión gestionada por Proinversión. Asimismo, el desarrollo de programas de seguridad ciudadana, ornato, higiene y la limpieza de las ciudades y pueblos, financiadas mediante Obras por Impuesto gestionadas por Proinversión (D2, O3).
El crecimiento de la demanda turística internacional a nivel mundial fue 3.9%, 197.6 millones de turistas visitaron América y Perú 3 representó el 1.8%. En el último año, el turismo interno de Perú fue 4.7 millones de viajes lo que constituye un incremento del 3%. Existe una alta preferencia por el turismo cultural, natural y de aventura.	Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el 3 apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región (F4, F5, O3).	DO3 Modernizar el Aeropuerto Comandante FAP German Arias Grajiani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble 3 fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión (D4, O3).
Ley N° 30781-2018 que declara interés nacional y necesidad pública la modernización del puerto de Chimbote, mejorará los costos 4 logísticos, diversificar la producción e incrementar el comercio y las inversiones.	Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) 4 gestionada por Proinversión (F5, O1, O2, O3, O4).	DO4 Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para 4 atender la creciente y exigente demanda internacional (D5, O2, O4, O5).
Ley N°30725-2018 que perfecciona la ejecución prioritaria del proyecto especial Chincas, garantizará el desarrollo sostenido de la 5 agricultura en Ancash, expandirá la frontera agrícola en 51,000 hectáreas.	Continuar la construcción del Proyecto Especial Chincas, financiado mediante Concesión gestionada por Proinversión (F5, O1, 5 O2, O3, O5).	DO5 Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSA, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos (D6, O6).
Programas a favor de la educación en América Latina, propuestos por organismos internacionales como la UNESCO, PNUD, 6 FNUAP, UNICEF y el Banco Mundial; y programas sociales impulsados por el Estado Peruano a través del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) para combatir la pobreza de la población y alcanzar una mejor calidad de vida.	Ejecutar programas de salud como: salud sexual y reproductiva para adolescentes, anemia y desnutrición, entre otros; con la 6 participación del Gobierno Regional y municipalidades, y con el apoyo del Ministerio de Salud (MINSA), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), y la asesoría de la Organización Panamericana de Salud (OPS) (F6, O6).	DO6 Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un 6 atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de 1 año escolar. Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el Gobierno Regional de Ancash creará un Fondo Educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación (D7, D8, O6).
Amenazas	FA Confrontar	DA Evitar
Incremento de los estándares de inocuidad y calidad alimentaria por los países importadores (organismos internacionales), crea 1 barreras de ingreso a la oferta exportable de los sectores agrícola y acuícola de la región. Los problemas fitosanitarios de otras regiones o países pueden afectar el flujo de las exportaciones peruanas.	Establecer alianzas estratégicas con el Programa Nacional e Innovación de Pesca y Acuicultura (PNIPA), el Organismo 1 Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), y el Ministerio de la Producción (PRODUCE); para el desarrollo de capacidades tecnológicas y de gestión que permitan el cumplimiento de los estándares de inocuidad y calidad alimentaria (F1, A1, A2, A3, A4).	DA1 Crear un parque científico y tecnológico en la región Ancash para el desarrollo de ventajas competitivas en los sectores agrícola y 1 turístico, con la asesoría del Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), las universidades nacionales y regionales, organismos internacionales y centros de investigación, financiadas por el gobierno regional mediante las Asociaciones Públicas-Privadas (APP) (D3, A1, A3).
El cambio climático, el fenómeno del niño y la niña afecta negativamente el desarrollo económico de la región, en especial los sectores 2 agrícola, acuícola y turístico. En el 2017 afectó al 80% de la producción de conchas de abanico, en el sector agrícola decreció en 4% de su PBI comparado al 2016.	Desarrollar planes presupuestados de respuesta a la emergencia por fenómenos naturales a nivel del gobierno regional y 2 municipales, para los sectores agrícola, acuícola y turístico de la región, en coordinación con el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), la Dirección de Hidrografía y Navegación de la Marina de Guerra del Perú, el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrografía del Perú (SENAMHI), y el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD) (F2, F3, F5, A2).	DA2 Implementar en el Gobierno Regional de Ancash un sistema informático de Gobierno Electrónico, integrado con el Gobierno Central y los 2 Gobiernos Locales, con la finalidad de estandarizar las mejores prácticas de gestión pública, para mejorar los servicios y simplificar los trámites burocráticos mediante aplicaciones móviles (D1, A4).
Alta ventaja competitiva de países competidores (exportadores) que invierten en investigación científica y desarrollo tecnológico 3 (I+D) en los sectores acuícola, agrícola y turística. La inversión del Perú es cuatro veces menor al promedio de la Alianza del Pacífico 3 y 20 veces menor al promedio del OCDE en I+D.	Establecer alianzas con empresas internacionales como FALL CREEK para desarrollar procesos de innovación e incrementar la 3 capacidad de producción de arándanos (F2, A1, A3).	DA3 Establecer convenios entre la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash y las entidades fiscalizadoras de los sectores acuícolas, 3 agrícolas y turísticos, para implementar el Plan Nacional de Simplificación Administrativa (D. S. N° 004-2013 PCM), con herramientas de tecnologías de la información (TI) con la finalidad de mejorar la calidad, eficiencia y oportunidad de los trámites administrativos que realizan las empresas del sector privado (D1, A4).
Excesivas trabas burocráticas e innecesarias fiscalizaciones a las empresas de la región (por las autoridades nacionales) en especial 4 las exportadoras con estándares de clase mundial, le restan competitividad para enfrentar a la competencia desleal del sector informal.		
El crecimiento de nuevos destinos turísticos atractivos en otras regiones del Perú, es una amenaza para el crecimiento de la demanda 5 turística interna para la región Ancash.		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

La matriz PEYEA analiza a la región de Ancash en cuatro ejes: (a) fuerzas financieras, (b) ventaja competitiva, (c) estabilidad del ambiente, (d) fuerza de la industria. Estos son las cuatro variables

determinantes de la posición estratégica de Ancash (Ver Tabla 30).

Tabla 30

Matriz PEYEA

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)													
1. Potencial de crecimiento.	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	Ciclo económico mundial en crecimiento.	1. Participación de mercado.	5	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	Alta participación en el sector minero y pesquero.
2. Potencial de utilidades.	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	Incremento de precio de minerales y nivel de recaudación de impuestos.	2. Calidad del producto.	5	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	Los productos destacan por su calidad.
3. Estabilidad financiera.	4	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	Por ingresos de flujos futuros.	3. Ciclo de vida del producto.	2	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	Los principales productos de la Región están en etapa de madurez: mineros y pesqueros.
4. Conocimiento tecnológico.	3	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	En proceso de desarrollo.	4. Ciclo de reemplazo del producto.	5	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	Los principales productos de la Región son commodities.
5. Utilización de recursos.	2	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	Deficiente utilización de recursos financieros y naturales.	5. Lealtad del consumidor.	4	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	La lealtad está en función a calidad - precio.
6. Intensidad de capital.	6	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	Alto ingreso por canon y regalías.	6. Utilización de la capacidad de los competidores.	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	Uso de la capacidad instalada promedio.
7. Facilidad de entrada al mercado.	4	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	Oportunidades de ingreso al mercado internacional por TLC.	7. Conocimiento tecnológico.	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	En pleno desarrollo.
8. Productividad y utilización de la capacidad.	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	En proceso de desarrollo.	8. Integración vertical hacia delante y hacia atrás.	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	Baja integración hacia adelante.
9. Poder de negociación con productores.	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	Principalmente exportación de commodities.	9. Velocidad de introducción de nuevos productos.	4	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	Rápida para productos no tradicionales.
Promedio =	3.78											Promedio - 6 =	-2.33										
Factores Determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)													
1. Cambios Tecnológicos .	4	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	Exportación de productos primarios sin mucho valor agregado.	1. Retorno de inversiones.	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	Es bajo debido a la mala elección y gestión de los proyectos de inversión local y regional.
2. Tasas de inflación.	6	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	Inflación controlada por el BCR.	2. Apalancamiento .	5	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	Balanceado para minería y desbalanceado para otros sectores.
3. Variabilidad de la demanda.	3	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	Crecimiento de productos no tradicionales y los tradicionales se mantienen.	3. Liquidez.	5	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	Altos ingresos provenientes de la industria minera y energética.
4. Rango de precios de los productos competitivos.	3	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	la industria minera y pesquera son tomadores de precios de commodities.	4. Capital requerido versus capital disponible.	2	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	Todas las industrias requieren financiamiento.
5. Barreras de entrada al mercado.	5	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	Se requiere alta inversión para la industria minera y pesquera.	5. Flujo de caja.	4	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	Incremento de ingresos futuros por canon y recaudación de impuestos.
6. Rivalidad / Presión competitiva.	2	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	Competencia a nivel nacional e internacional.	6. Facilidad de salida del mercado.	0	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	Difícil, marco legal nacional y regional lo impide.
7. Elasticidad de precios de la demanda.	5	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	Son commodities.	7. Riesgo involuntario en el negocio.	3	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	Depende de la demanda de los mercados.
8. Presión de los productos sustitutos.	5	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	Pocos sustitutos para los productos mineros y pesqueros tradicionales.	8. Economías de escala y de experiencia.	4	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	Los principales sectores industriales requieren economía de escala.
Promedio - 6 =	-1.88											Promedio =	3.13										
X = FI + VC	1.44											Y = EE + FF	1.25										

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

La cuantificación de los factores determinantes en la matriz PEYEA asignaron valores promedio de: 3.78 para la variable Fortaleza de la Industria, -1.88 para la variable Estabilidad del Entorno, -2.33 para la variable Ventaja Competitiva y 3.13 para la variable Fortaleza Financiera (Ver Tabla 30). Estos valores permitieron graficar el polígono direccional y el vector resultante que identifica la posición estratégica como agresiva para la región Ancash (Ver Figura 31); por tanto, la región debe explotar su posición favorable y aplicar estrategias intensivas tales como penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos. Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Alianza estratégica: Crear hoteles de 4 y 5 estrellas por medio de una alianza con las cadenas de hoteles internacionales.
- Integración vertical hacia atrás: Conseguir organizaciones de los sectores acuícola, agrícola y turística con capacidad de generar investigación científica y desarrollo tecnológico, y construir una zona franca industrial, comercial y tecnológica
- Diversificación concéntrica: investigar zonas de cultivo con bajo riesgo de afectación de los efectos nocivos del medio ambiente, para cultivo de arándanos.
- Alianza estratégica: Crear centros de investigación tecnológica de cultivo de arándanos y conchas de abanico en alianza con universidades e institutos públicos y privados de la región para incrementar el rendimiento de la producción de ambos sectores.
- Alianza estratégica: Ejecutar y controlar el plan estratégico de la industria pesquera y acuícola con el apoyo de PRODUCE para moderar el impacto de los efectos nocivo del medio ambiente.

- Alianza estratégica: Desarrollar y ejecutar programas de prevención de conflictos sociales apoyados por el Sistema Nacional de Prevención de Conflictos Sociales (SNPCS).

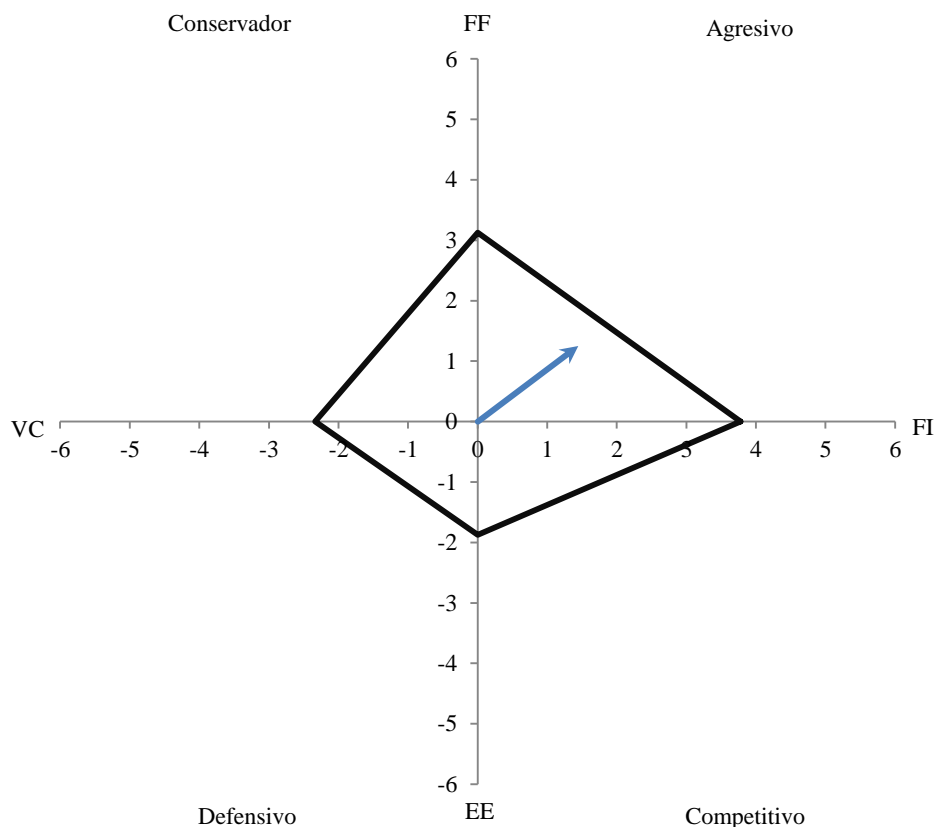


Figura 31. Matriz de la Posición Estratégica y La Evaluación de la Acción (PEYEA). Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group permite analizar el crecimiento y la participación de mercado relativa de la industria. En este sentido, se analizan tres sectores industriales, la industria agrícola, pesca, y hoteles y restaurantes. En este sentido la matriz BCG de Ancash muestra que el sector pesca y acuicultura está ubicado en la categoría de interrogación en la posición derecha superior del cuadrante I, esto debido a su baja participación significativa de la industria pesca, en un mercado de alto crecimiento para la industria acuícola (D'Alessio, 2015). Por tanto, para ganar cuota de mercado y convertirse en una categoría estrella y luego pasar a ser una potencial fuente de ingreso, implicaría lo siguiente:

1. Requiere propiciar mayor inversión privada en el sector acuícola, constituye un buen potencial de desarrollo a largo plazo.
2. Generación de caja a través del incremento de las ventas y en apalancamiento financiero.
3. Aplicables estrategias intensivas como desarrollo de productos, desarrollo de mercado y penetración de mercado, se mencionan algunas:
 - Desarrollo de mercado: Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional.
 - Desarrollo de mercado: Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional, gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash.

Las industrias agrícolas, hoteles y restaurantes se encuentran ubicados en la categoría de perros en la posición derecha superior del cuadrante IV (Ver Figura 32). Esto significa que reflejan un bajo crecimiento en ventas como también su participación son bajas (D'Alessio, 2015). En este sentido, la región de Ancash muestra una posición interna y externa débil ante un mercado de mediano crecimiento. Por consiguiente, para poder llegar a ser rentables requiere:

1. Potenciar e impulsar el desarrollo de la industria de los arándanos y el turismo de naturaleza y de aventura.

2. Aplicables estrategias intensivas, tales como penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, se menciona algunas:
- Penetración en el mercado: Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional.
 - Desarrollo de producto: Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región.
 - Modernizar el aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión.

Tabla 31

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Unidad de negocio	A. Ventas año actual Perú 2017 (millones de soles)	B. Ventas año pasado de la Región Ancash 2016	C. Ventas año actual de la Región Ancash 2017 (millones de soles)	D. Ventas año actual de la Región Ancash 2017 (%)	E. Utilidades año actual de la organización (millones de soles)	F. Utilidades año actual de la organización (%)	G. Participación de mercado (C/A)	H. Tasa de crecimiento ((C-B)/B)
Agricultura	14,544	633	616	44.85%	616	44.85%	4.23%	-2.74%
Pesca y Acuicultura	5,261	243	265	19.29%	265	19.29%	5.03%	9.01%
Hoteles y Restaurantes	17,836	475	492	35.87%	492	35.87%	2.76%	3.64%
Total	37,641	1,351	1,373	100.00%	1,373	100.00%		

Nota. Adaptado de “Estadísticas por regiones,” por SUNAT, 2018 (http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/estadistica_regiones.html) La participación de mercado se ubica en la coordenada X; y la tasa de crecimiento, en la Y. ingresos = tamaño del círculo, utilidades = parte sombreada del círculo.

En consecuencia, la región necesita crecer y construir actividades económicas que generen mayor valor agregado en sus potenciales industrias.

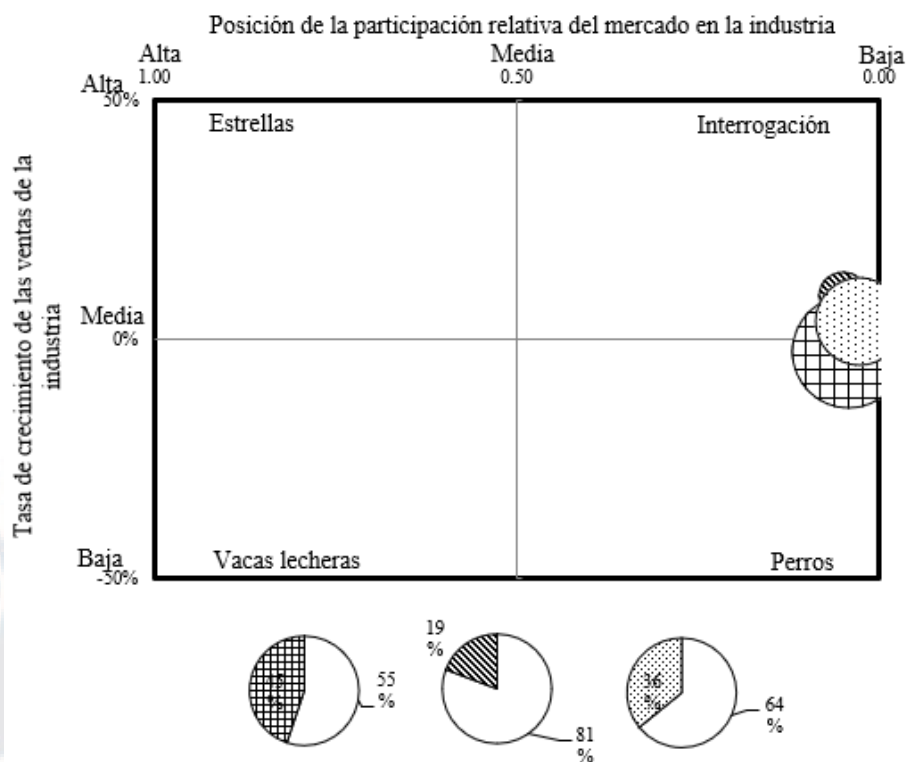


Figura 32. Matriz BCG de la Región Ancash.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE de la región de Ancash, como se muestra en la Figura 33, refleja que la posición estratégica interna tiene el valor ponderado 2.54 interpretando así que tiene la capacidad de aprovechar sus fortalezas y mitigar sus debilidades; por la parte de la posición estratégica externa, se obtuvo un valor promedio de 2.18 el cual indica la baja capacidad de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. En resumen, la región se encuentra en el cuadrante V cuya estrategia propuesta son de penetración de mercado y desarrollo de productos.

En base a la teoría y análisis de la matriz MIE, se sugiere iniciar con estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos; puesto que el análisis MEFÉ tiene el valor promedio 2.18 y por la parte del análisis MEFI un valor de 2.54, estos valores reflejan

el contexto actual en el que se desarrollan las actividades económicas de la región. Es notable que los factores externos como las oportunidades sobre los productos no tradicionales se encuentran aún en un ciclo de crecimiento en la región, a pesar de contar con recursos naturales y un ambiente favorable, no han logrado avanzar al mismo ritmo que los competidores locales e internacionales. También es relevante destacar que los diversos atractivos turísticos de la región son actividades potenciales para contribuir al desarrollo económico; sin embargo, el desempeño de estas actividades no ha sido lo más favorable.

Por ello, se deben desarrollar o modificar los productos en base a las necesidades del consumidor en el mercado global y establecer especificaciones compatibles a una escala mundial; identificar sus preferencias y entender cuáles son las nuevas oportunidades comerciales incrementarán las ventas por exportación. Como es el caso de los productos no tradicionales como las conchas de abanico y el arándano; para lograr una producción con calidad de exportación se requiere inversiones en infraestructura y una transferencia de conocimiento tecnológico para cumplir con las necesidades del cliente y con las reglas de las barreras de acceso al mercado. Que las empresas locales de exportación cumplan con todo el expediente de productos de exportación y más aún adjunten certificaciones especiales que aseguren que son productos de calidad, facilitará el incremento de ventas. Para el desarrollo de productos como es el turismo natural y cultural; se recomienda desarrollar y promocionar el turismo natural, cultural y de aventura, crear una mayor cartera de atractivos turísticos a través de ferias nacionales e internacionales, operadores turísticos mayoristas con el apoyo de MINCETUR.

Asimismo, la estrategia de penetración de mercado implica aprender las necesidades del consumidor objetivo; los productos propuestos como conchas de abanico y arándanos son para un segmento con mayor capacidad adquisitiva; sin embargo, por tratarse de productos naturales y frescos pueden ser de preferencia para otros segmentos que no tienen

accesibilidad al precio; en este sentido, es necesario el uso de buena tecnología para ser eficiente en costos y ofrecer productos al alcance de otros consumidores.

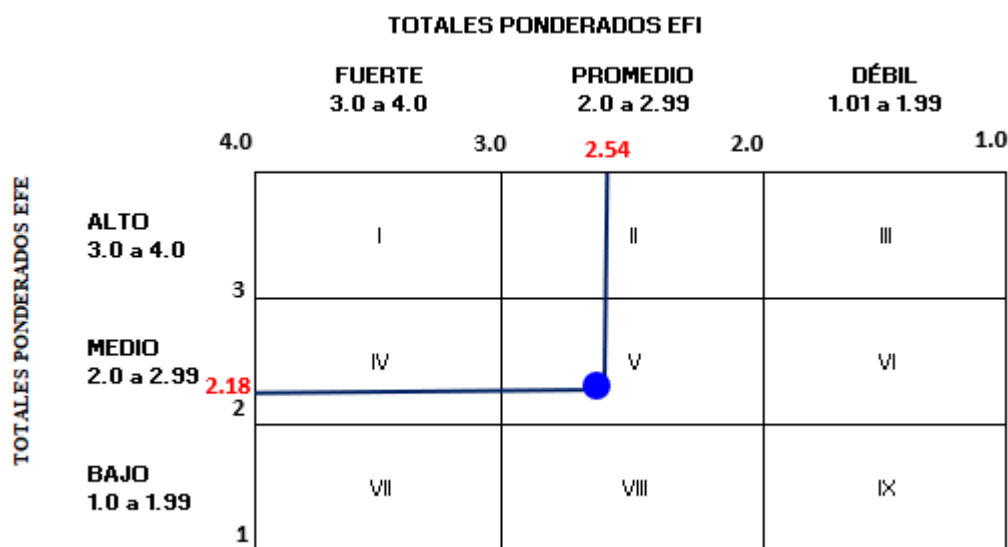


Figura 33. Matriz Interna Externa IE.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Ancash se ubica en el cuadrante II. Por lo tanto, debe evaluar su posición en el mercado ya que éste se encuentra en constante crecimiento, pero la región no es del todo competitiva (Ver Figura 34); en ese sentido se debe implementar estrategias como las siguientes:

- Desarrollo de mercado: Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional.
- Desarrollo de mercado: Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon

regional, gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash.

- Desarrollo de producto: Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región.
- Desarrollo de producto: Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión.
- Desarrollo de producto: Continuar la construcción del Proyecto Especial Chinecas, financiado mediante Concesión gestionada por Proinversión.
- Desarrollo de producto: Ejecutar programas de salud como: salud sexual y reproductiva para adolescentes, anemia y desnutrición, entre otros; con la participación del Gobierno Regional y municipalidades, y con el apoyo del Ministerio de Salud (MINSA), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), y la asesoría de la Organización Panamericana de Salud (OPS).
- Desarrollo de producto: Asignar recursos del canon minero para crear un fondo educativo que permita financiar programas de mejoramiento de infraestructura y calidad educativa, orientados a mejorar el desempeño de los alumnos (inicial, primaria y secundaria), en comprensión lectora y razonamiento matemático de la región.
- Penetración en el mercado: Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de

la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, para el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza, la rendición de cuentas.

- Penetración en el mercado: Asfaltar las carreteras que conectan la ciudad de Huaraz con los principales atractivos turísticos declarados patrimonios de la humanidad, financiada mediante una Concesión gestionada por Proinversión. Asimismo, el desarrollo de programas de seguridad ciudadana, ornato, higiene y la limpieza de las ciudades y pueblos, financiadas mediante Obras por Impuesto gestionadas por Proinversión.
- Desarrollo de producto: Modernizar el aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión.
- Penetración en el mercado: Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional.
- Desarrollo de producto: Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSA, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la

asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos.

- Desarrollo de producto: Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de 1 año escolar. Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el Gobierno Regional de Ancash creará un Fondo Educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación.
- Desarrollo de producto: Reconstruir y mejorar la infraestructura educativa (inicial, primaria y secundaria) y financiarlo mediante el mecanismo de Obras por Impuestos del programa Empresa Socialmente Responsable promovido por la Cámara de Comercio y Turismo de Ancash, bajo la supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y la ejecución de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ancash y sus 16 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).
- Desarrollo de producto: Crear un parque científico y tecnológico en la región Ancash para el desarrollo de ventajas competitivas en los sectores agrícola, acuícola y turístico, con la asesoría del Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), las universidades nacionales y regionales, organismos internacionales y centros de investigación, financiadas por el gobierno regional mediante las Asociaciones Públicas Privadas (APP).

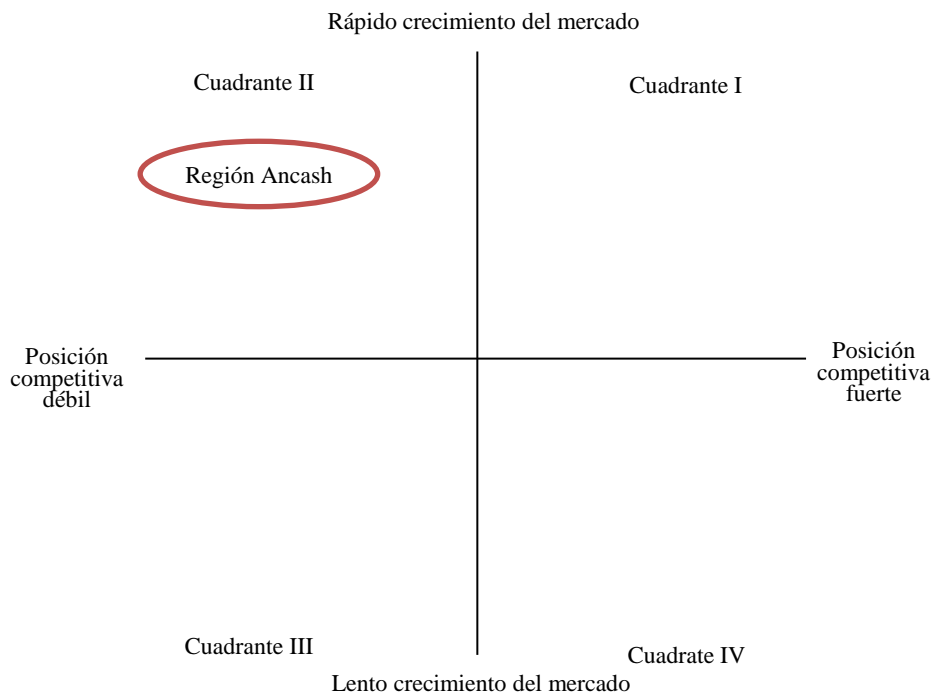


Figura 34. Matriz de la Gran Estrategia.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE ha permitido en función de los resultados del FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, retener las estrategias que han tenido un valor igual o superior a tres y son las que la región debe seguir, dejando como estrategia de contingencia las no seleccionadas (Ver Tabla 32). Luego del análisis, se han retenido 16 estrategias:

- Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional.
- Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional,

gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash.

- Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región.
- Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión.
- Continuar la construcción del Proyecto Especial Chinecas, financiado mediante Concesión gestionada por Proinversión.
- Ejecutar programas de salud como: salud sexual y reproductiva para adolescentes, anemia y desnutrición, entre otros; con la participación del Gobierno Regional y municipalidades, y con el apoyo del Ministerio de Salud (MINSA), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), y la asesoría de la Organización Panamericana de Salud (OPS).
- Asignar recursos del canon minero para crear un fondo educativo que permita financiar programas de mejoramiento de infraestructura y calidad educativa, orientados a mejorar el desempeño de los alumnos (inicial, primaria y secundaria), en comprensión lectora y razonamiento matemático de la región.
- Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, para el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control

de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza, la rendición de cuentas.

- Asfaltar las carreteras que conectan la ciudad de Huaraz con los principales atractivos turísticos declarados patrimonios de la humanidad, financiada mediante una Concesión gestionada por Proinversión. Asimismo, el desarrollo de programas de seguridad ciudadana, ornato, higiene y la limpieza de las ciudades y pueblos, financiadas mediante Obras por Impuesto gestionadas por Proinversión.
- Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional.
- Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSA, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos.
- Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de 1 año escolar. Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y

razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el Gobierno Regional de Ancash creará un Fondo Educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación.

- Reconstruir y mejorar la infraestructura educativa (inicial, primaria y secundaria) y financiarlo mediante el mecanismo de Obras por Impuestos del programa Empresa Socialmente Responsable promovido por la Cámara de Comercio y Turismo de Ancash, bajo la supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y la ejecución de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ancash y sus 16 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).
- Crear un parque científico y tecnológico en la región Ancash para el desarrollo de ventajas competitivas en los sectores agrícola, acuícola y turístico, con la asesoría del Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), las universidades nacionales y regionales, organismos internacionales y centros de investigación, financiadas por el gobierno regional mediante las Asociaciones Públicas Privadas (APP).
- Implementar en el Gobierno Regional de Ancash un sistema informático de Gobierno Electrónico, integrado con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, con la finalidad de estandarizar las mejores prácticas de gestión pública, para mejorar los servicios y simplificar los trámites burocráticos mediante aplicaciones móviles.

Tabla 32

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	
FO1	Intensiva: Desarrollo de mercado	Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (F1, O1, O4, O5).	x	x	x		x	4
FO2	Intensiva: Desarrollo de mercado	Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional, gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).	x	x	x		x	4
FO3	Intensiva: Desarrollo de producto	Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región. (F4, F5, O3)	x	x	x	x	x	5
FO4	Intensiva: Desarrollo de producto	Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión (F5, O1, O2, O3, O4).	x	x	x	x	x	5
FO5	Intensiva: Desarrollo de producto	Continuar la construcción del Proyecto Especial Chinecas, financiado mediante Concesión gestionada por Proinversión (F5, O1, O2, O3, O5).	x	x	x	x	x	5
FO6	Intensiva: Desarrollo de producto	Ejecutar programas de salud como: salud sexual y reproductiva para adolescentes, anemia y desnutrición, entre otros; con la participación activa del Gobierno Regional y municipalidades, y con el apoyo del Ministerio de Salud (MINSa), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), y la asesoría de la Organización Panamericana de Salud (OPS) (F6, O6).	x	x	x	x	x	5
FO7	Intensiva: Desarrollo de producto	Asignar recursos del canon minero para crear un fondo educativo que permita financiar programas de mejoramiento de infraestructura y calidad educativa, orientados a mejorar el desempeño de los alumnos (inicial, primaria y secundaria), en comprensión lectora y razonamiento matemático de la región (F5, O6)	x	x	x	x	x	5
DO1	Intensiva: Penetración en el mercado	Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, para el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza, la rendición de cuentas (D1, O1, O2, O3, O4, O5).	x	x	x	x	x	5
DO2	Intensiva: Penetración en el mercado	Asfaltar las carreteras que conectan la ciudad de Huaraz con los principales atractivos turísticos declarados patrimonios de la humanidad, financiada mediante una Concesión gestionada por Proinversión. Asimismo, el desarrollo de programas de seguridad ciudadana, ornato, higiene y la limpieza de las ciudades y pueblos, financiadas mediante Obras por Impuesto gestionadas por Proinversión (D2, O3).	x	x	x	x	x	5
DO3	Intensiva: Desarrollo de producto	Modernizar el Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión (D4, O3).	x	x	x	x	x	5
DO4	Intensiva: Penetración en el mercado	Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (D5, O2, O4, O5).	x	x	x	x	x	5
DO5	Intensiva: Desarrollo de producto	Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSa, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos (D6, O6).	x	x	x	x	x	5
DO6	Intensiva: Desarrollo de producto	Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de un año escolar. Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el Gobierno Regional de Ancash creará un Fondo Educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación (D7, D8, O6).	x	x	x	x	x	5
DO7	Intensiva: Desarrollo de producto	Reconstruir y mejorar la infraestructura educativa (inicial, primaria y secundaria) y financiarlo mediante el mecanismo de Obras por Impuestos del programa Empresa Socialmente Responsable promovido por la Cámara de Comercio y Turismo de Ancash, bajo la supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y la ejecución de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ancash y sus 16 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) (D8, O6).	x	x	x	x	x	5
FA1	Defensiva: Alianza estratégica	Establecer alianzas estratégicas con el Programa Nacional e Innovación de Pesca y Acuicultura (PNIPA), el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), y el Ministerio de la Producción (PRODUCE); para el desarrollo de capacidades tecnológicas y de gestión que permitan el cumplimiento de los estándares de inocuidad y calidad alimentaria (F1, A1, A2, A3, A4).	x					1
FA2	Defensiva: Alianza estratégica	Desarrollar planes presupuestados de respuesta a la emergencia por fenómenos naturales a nivel del gobierno regional y municipales, para los sectores agrícola, acuícola y turístico de la región, en coordinación con el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDEC), la Dirección de Hidrografía y Navegación de la Marina de Guerra del Perú, el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrografía del Perú (SENAMHD), y el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD) (F2, F3, F5, A2).	x					1
FA3	Defensiva: Aventura conjunta	Establecer alianzas con empresas internacionales como FALL CREEK para desarrollar procesos de innovación e incrementar la capacidad de producción de arándanos (F2, A1, A3).	x		x			2
DA1	Intensiva: Desarrollo de producto	Crear un parque científico y tecnológico en la región Ancash para el desarrollo de ventajas competitivas en los sectores agrícola, acuícola y turístico, con la asesoría del Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), las universidades nacionales y regionales, organismos internacionales y centros de investigación, financiadas por el gobierno regional mediante las Asociaciones Públicas-Privadas (APP) (D3, A1, A3).	x	x	x	x	x	5
DA2	Integración: Integración horizontal	Implementar en el Gobierno Regional de Ancash un sistema informático de Gobierno Electrónico, integrado con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, con la finalidad de estandarizar las mejores prácticas de gestión pública, para mejorar los servicios y simplificar los trámites burocráticos mediante aplicaciones móviles (D1, A4).	x		x		x	3
DA3	Integración: Integración vertical hacia adelante	Establecer convenios entre la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash y las entidades fiscalizadoras de los sectores acuícolas, agrícolas y turísticos, para implementar el Plan Nacional de Simplificación Administrativa (D. S N° 004-2013 PCM), con herramientas de tecnologías de la información (TI) con la finalidad de mejorar la calidad, eficiencia y oportunidad de los trámites administrativos que realizan las empresas del sector privado (D1, A4).	x		x			2

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed. Lima, Perú: Pearson

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE ha permitido analizar la atractividad de cada estrategia en relación con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; este análisis ha permitido corroborar que los factores han sido ponderados de manera correcta y se han retenido las que han tenido un total de puntaje de atractividad igual o superior a cinco. Resultado de ello se retienen 12 estrategias específicas (Ver Tabla 33).

- Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (F1, O1, O4, O5).
- Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional, gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).
- Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región. (F4, F5, O3)
- Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión. (F5, O1, O2, O3, O4).

- Continuar la construcción del Proyecto Especial Chincas, financiado mediante Concesión gestionada por Proinversión. (F5, O1, O2, O3, O5).
- Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, para el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza, la rendición de cuentas (D1, O1, O2, O3, O4, O5).
- Modernizar el aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión. (D4, O3).
- Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (D5, O2, O4, O5).
- Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSA, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos (D6, O6).

- Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de 1 año escolar.
Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el Gobierno Regional de Ancash creará un Fondo Educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación (D7, D8, O6).
- Reconstruir y mejorar la infraestructura educativa (inicial, primaria y secundaria) y financiarlo mediante el mecanismo de Obras por Impuestos del programa Empresa Socialmente Responsable promovido por la Cámara de Comercio y Turismo de Ancash, bajo la supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y la ejecución de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ancash y sus 16 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) (D8, O6).
- Implementar en el Gobierno Regional de Ancash un sistema informático de Gobierno Electrónico, integrado con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, con la finalidad de estandarizar las mejores prácticas de gestión pública, para mejorar los servicios y simplificar los trámites burocráticos mediante aplicaciones móviles (D1, A4)

Tabla 33

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FO6		FO7		DO1		DO2		DO3		DO4		DO5		DO6		DO7		DA1		DA2			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA				
Incrementar la producción de cochinos de abasco a partir del desarrollo tecnológico, la aplicación de la frontera agrícola, y el incremento de la inversión privada, en coordinación con PRODUCE, DICAPE, y la Cámara de Comercio Industrial y Turismo de Arequipa para atender la creciente y exigente demanda internacional (F1, O1, O4, O5).	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	1.00	0.12	1.00	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	3.00	0.36	3.00	0.36	3.00	0.36	3	0.36	4	0.48
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.12	1	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	1.00	0.12	1.00	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3.00	0.36	3.00	0.36	3.00	0.36	3	0.36	4	0.48
Incrementar la producción de cochinos de abasco a partir del desarrollo tecnológico, la aplicación de la frontera agrícola, y el incremento de la inversión privada, en coordinación con PRODUCE, DICAPE, y la Cámara de Comercio Industrial y Turismo de Arequipa para atender la creciente y exigente demanda internacional (F1, O1, O4, O5).	0.12	1	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	1.00	0.12	1.00	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3.00	0.36	3.00	0.36	3.00	0.36	3	0.36	4	0.48
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24	1.00	0.12	1.00	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	1.00	0.12	1.00	0.12	1.00	0.12	1.00	0.12	3	0.36	4	0.48
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1.00	0.08	1.00	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	1	0.08	4	0.32		
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1.00	0.08	1.00	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	1	0.08	4	0.32		
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4.00	0.32	4.00	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	1	0.08	3	0.24
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	4	0.20	2	0.10		
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	1	0.10	4	0.40
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	2	0.10	2	0.10
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	2	0.20	4	0.40
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	1	0.10	1	0.10
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3	0.30	1	0.10
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	3	0.30	2	0.20
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4.00	0.28	4.00	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	3	0.21	4	0.28
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4.00	0.16	4.00	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	1	0.04	3	0.12
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	1	0.10	4	0.40
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1.00	0.06	1.00	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	2	0.12	2	0.12
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	4	0.20	2	0.10
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1.00	0.06	1.00	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3.00	0.18	4.00	0.18	4.00	0.18	4.00	0.18	2	0.12	4	0.24
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	3	0.15	2	0.10
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	2	0.10	1	0.05
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3.00	0.15	4.00	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	2	0.10	1	0.05
Incrementar la actividad turística de la región Arequipa, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de MINCETUR y PROMOTUR.	1	0.00	2	0.00	2	0.00	2	0.00	2	0.00	2.00	0.00	0.00	4.00	0.00	4	0.00	1	0.00	2	0.00	2	0.00	2.00	0.00	2.00	0.00	2.00	0.00	2.00	0.00	2	0.00	3	0.00
Total	1.83	5.37	6.45	5.40	5.40	6.10	5.40	5.40	5.40	1.35	3.40	6.85	4.05	5.81	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41	5.41

Nota. Los valores son: muy atractiva: 4, atractiva: 3, algo atractiva: 2, nada atractiva: 1. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2015, 3a ed. Lima, Perú: Pearson

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas mediante esta matriz tienen consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja; por lo tanto, son seleccionadas (Ver Tabla 34).

Tabla 34

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (F1, O1, O4, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional, gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región. (F4, F5, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión. (F5, O1, O2, O3, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Continuar la construcción del Proyecto Especial Chincas, financiado mediante Concesión gestionada por Proinversión. (F5, O1, O2, O3, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, para el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza, la rendición de cuentas (D1, O1, O2, O3, O4, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Modernizar el aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión. (D4, O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (D5, O2, O4, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSA, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos (D6, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6	Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de 1 año escolar. Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el Gobierno Regional de Ancash creará un Fondo Educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación. (D7, D8, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO7	Reconstruir y mejorar la infraestructura educativa (inicial, primaria y secundaria) y financiarlo mediante el mecanismo de Obras por Impuestos del programa Empresa Socialmente Responsable promovido por la Cámara de Comercio y Turismo de Ancash, bajo la supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y la ejecución de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ancash y sus 16 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) (D8, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Implementar en el Gobierno Regional de Ancash un sistema informático de Gobierno Electrónico, integrado con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, con la finalidad de estandarizar las mejores prácticas de gestión pública, para mejorar los servicios y simplificar los trámites burocráticos mediante aplicaciones móviles (D1, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed. Lima, Perú: Pearson

6.9. Matriz de Ética (ME)

El análisis de la ME ha permitido verificar que las estrategias específicas escogidas no atenten con los derechos y la justicia, y que además sean buenas para los fines utilitarios de la región (Ver Tabla 35).

Tabla 35

Matriz de Ética

	Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO1	Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (F1, O1, O4, O5).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FO2	Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional, gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FO3	Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región. (F4, F5, O3)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FO4	Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión. (F5, O1, O2, O3, O4).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FO5	Continuar la construcción del Proyecto Especial Chincas, financiado mediante Concesión gestionada por Proinversión. (F5, O1, O2, O3, O5).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO1	Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, para el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza, la rendición de cuentas (D1, O1, O2, O3, O4, O5).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO3	Modernizar el aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión. (D4, O3).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO4	Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (D5, O2, O4, O5).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO5	Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSA, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos (D6, O6).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO6	Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de 1 año escolar. Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el Gobierno Regional de Ancash creará un Fondo Educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación. (D7, D8, O6)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO7	Reconstruir y mejorar la infraestructura educativa (inicial, primaria y secundaria) y financiarlo mediante el mecanismo de Obras por Impuestos del programa Empresa Socialmente Responsable promovido por la Cámara de Comercio y Turismo de Ancash, bajo la supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y la ejecución de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ancash y sus 16 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) (D8, O6).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DA2	Implementar en el Gobierno Regional de Ancash un sistema informático de Gobierno Electrónico, integrado con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, con la finalidad de estandarizar las mejores prácticas de gestión pública, para mejorar los servicios y simplificar los trámites burocráticos mediante aplicaciones móviles (D1, A4)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed. Lima, Perú: Pearson

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 36

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
FO1	Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (F1, O1, O4, O5).
FO2	Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional, gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).
FO3	Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región. (F4, F5, O3)
FO4	Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión (F5, O1, O2, O3, O4).
FO5	Continuar la construcción del Proyecto Especial Chincas, financiado mediante Concesión gestionada por Proinversión (F5, O1, O2, O3, O5).
DO1	Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, para el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza, la rendición de cuentas (D1, O1, O2, O3, O4, O5).
DO3	Modernizar el aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión (D4, O3).
DO4	Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (D5, O2, O4, O5).
DO5	Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSA, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos (D6, O6).
DO6	Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de 1 año escolar. Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el Gobierno Regional de Ancash creará un Fondo Educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación (D7, D8, O6)
DO7	Reconstruir y mejorar la infraestructura educativa (inicial, primaria y secundaria) y financiarlo mediante el mecanismo de Obras por Impuestos del programa Empresa Socialmente Responsable promovido por la Cámara de Comercio y Turismo de Ancash, bajo la supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y la ejecución de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ancash y sus 16 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) (D8, O6).
DA2	Implementar en el Gobierno Regional de Ancash un sistema informático de Gobierno Electrónico, integrado con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, con la finalidad de estandarizar las mejores prácticas de gestión pública, para mejorar los servicios y simplificar los trámites burocráticos mediante aplicaciones móviles (D1, A4).
Estrategias de Contingencia	
FO6	Ejecutar programas de salud como: salud sexual y reproductiva para adolescentes, anemia y desnutrición, entre otros; con la participación del Gobierno Regional y municipalidades, y con el apoyo del Ministerio de Salud (MINSA), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), y la asesoría de la Organización Panamericana de Salud (OPS) (F6, O6).
FO7	Asignar recursos del canon minero para crear un fondo educativo que permita financiar programas de mejoramiento de infraestructura y calidad educativa, orientados a mejorar el desempeño de los alumnos (inicial, primaria y secundaria), en comprensión lectora y razonamiento matemático de la región (F5, O6)
DO2	Asfaltar las carreteras que conectan la ciudad de Huaraz con los principales atractivos turísticos declarados patrimonios de la humanidad, financiada mediante una Concesión gestionada por Proinversión. Asimismo, el desarrollo de programas de seguridad ciudadana, ornato, higiene y la limpieza de las ciudades y pueblos, financiadas mediante Obras por Impuesto gestionadas por Proinversión (D2, O3).
DA1	Crear un parque científico y tecnológico en la región Ancash para el desarrollo de ventajas competitivas en los sectores agrícola, acuícola y turístico, con la asesoría del Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), las universidades nacionales y regionales, organismos internacionales y centros de investigación, financiadas por el gobierno regional mediante las Asociaciones Públicas Privadas (APP). (D3, A1, A3).

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed. Lima, Perú: Pearson

D'Alessio (2015) comentó que las estrategias retenidas o también llamadas estrategias primarias son aquellas que se aceptan luego de haber pasado por los filtros establecidos en las matrices precedentes desarrolladas para el presente plan estratégico, como: la Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA), la Matriz Boston Consulting Group (MBCG), Matriz Interna Externa (MIE) y la Matriz Gran Estrategias (MGE).

Las estrategias no retenidas, denominadas también estrategias secundarias son consideradas estrategias de contingencias que podrán ser adoptadas eventualmente para alcanzar los objetivos de este plan estratégico, previos cambios y correcciones si así lo requieren las circunstancias para beneficio e intereses de la Región Ancash. Las estrategias de contingencia se clasifican en tres grupos. El primer grupo de estrategias de contingencia son aquellas que no pasaron por el filtro de la Matriz de Rumelt (Ver Tabla 34), el segundo grupo lo conforman aquellas estrategias que no alcanzaron el valor mínimo de cinco en la evaluación de la Matriz MCPE (Ver Tabla 33) y finalmente el tercer grupo de estrategias de contingencia son aquellas que no aparecieron tres o más veces en la Matriz MDE (Ver Tabla 32). La siguiente tabla (Ver Tabla 36) presenta la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.

Para Ancash se consideró retener cinco estrategias específicas, y cuatro estrategias de contingencia del tercer grupo obtenidas en la Matriz de Decisión Estratégica (Ver Tabla 36), estas últimas pasaron previamente por un proceso de validación para ser consideradas en este análisis.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Tabla 37

Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1. Fortalecimiento de la gobernabilidad	El 2027 la	El 2027 la	El 2027 la	El 2027 la	El 2027 la
2. Desarrollo Social (salud y educación)	industria de	industria del	industria de	región Ancash	región Ancash
3. Potenciar el turismo	conchas de	turismo generará	arándanos	logrará el 5to	logrará el 5to
4. Potenciar la industria del arándano	abánico exportará	US\$ 1,077	exportará USD	puesto del	puesto en el
5. Potenciar la industria de las conchas de abánico	US\$ 400 millones	millones,	445 millones	ranking	ranking del
	(FOB), creando	creando 16,533	(FOB), creando	general del	Pilar Personas
	7,520 nuevos	nuevos de	2,400 nuevos de	Índice de	del Índice de
	puestos de trabajo	trabajos	trabajos	Competitividad	Competitividad
	permanentes. El	permanentes. En	permanentes. En	Regional del	Regional del
	2017 exportó US\$	el 2017 se	el 2017 exportó	Perú (ICRP), el	Perú (ICRP).
	35 millones	facturó US\$ 252	USD 10 millones	2016 alcanzó	El 2016
	(FOB) y se	millones y se	(FOB) y se	el 13avo	alcanzó el
	crearon 287	crearon 1,533	crearon 400	puesto de 26	10mo puesto de
	nuevos puestos de	nuevos puestos	nuevos puestos de	regiones.	26 regiones.
	trabajo	de trabajo	trabajo		
	permanentes.	permanentes.	permanentes.		
Estrategias					
FO1 Incrementar la producción de conchas de abánico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (F1, O1, O4, O5).	X			X	
FO2 Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional, gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).	X	X	X	X	
FO3 Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región. (F4, F5, O3)		X		X	
FO4 Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión. (F5, O1, O2, O3, O4).	X	X	X	X	
FO5 Continuar la construcción del Proyecto Especial Chincas, financiado mediante Concesión gestionada por Proinversión. (F5, O1, O2, O3, O5).			X	X	
DO1 Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, para el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza, la rendición de cuentas (D1, O1, O2, O3, O4, O5).	X	X	X	X	X
DO3 Modernizar el Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión. (D4, O3).		X		X	
DO4 Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (D5, O2, O4, O5).			X	X	
DO5 Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSa, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos (D6, O6).					X
DO6 Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de 1 año escolar. Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el Gobierno Regional de Ancash creará un Fondo Educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación (D7, D8, O6).					X
DO7 Reconstruir y mejorar la infraestructura educativa (inicial, primaria y secundaria) y financiarlo mediante el mecanismo de Obras por Impuestos del programa Empresa Socialmente Responsable promovido por la Cámara de Comercio y Turismo de Ancash, bajo la supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y la ejecución de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ancash y sus 16 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) (D8, O6).					X
DA2 Implementar en el Gobierno Regional de Ancash un sistema informático de Gobierno Electrónico, integrado con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, con la finalidad de estandarizar las mejores prácticas de gestión pública, para mejorar los servicios y simplificar los trámites burocráticos mediante aplicaciones móviles (D1, A4)	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed. Lima, Perú: Pearson

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

Tabla 38

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Posibilidades Competitivas Estrategias Retenidas	Posibilidades estratégicas de otras regiones			
		Chile	Estados Unidos	China	Gobierno Regional
FO1	Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (F1, O1, O4, O5).	Competir por calidad	Competir por calidad	Competir por precio	Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica
FO2	Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional, gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).	Competir por precio	Competir por calidad	Competir por precio	Gestionar el proyecto y el financiamiento
FO3	Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región. (F4, F5, O3)	Competir por calidad	Competir por calidad	Competir por precio	Fortalecimiento de la gobernabilidad Y Gobierno Electrónico
FO4	Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión. (F5, O1, O2, O3, O4).	Es Indiferente	Es Indiferente	Es Indiferente	Facilitar el financiamiento mediante una APP
FO5	Continuar la construcción del Proyecto Especial Chincas, financiado mediante Concesión gestionada por Proinversión. (F5, O1, O2, O3, O5).	Es Indiferente	Es Indiferente	Es Indiferente	Facilitar el financiamiento mediante una Concesión
DO1	Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, para el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza, la rendición de cuentas (D1, O1, O2, O3, O4, O5).	Es Indiferente	Es Indiferente	Es Indiferente	Fortalecimiento de la gobernabilidad Y Gobierno Electrónico
DO3	Modernizar el aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión. (D4, O3).	Es Indiferente	Es Indiferente	Es Indiferente	Facilitar el financiamiento mediante una Concesión
DO4	Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional (D5, O2, O4, O5).	Competir por calidad	Competir por calidad	Competir por precio	Fortalecimiento de la gobernabilidad Y Gobierno Electrónico
DO5	Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSA, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos (D6, O6).	Es Indiferente	Es Indiferente	Es Indiferente	Gestionar la implementación del programa
DO6	Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de 1 año escolar. Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el Gobierno Regional de Ancash creará un Fondo Educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación. (D7, D8, O6)	Es Indiferente	Es Indiferente	Es Indiferente	Gestionar la implementación del programa
DO7	Reconstruir y mejorar la infraestructura educativa (inicial, primaria y secundaria) y financiarlo mediante el mecanismo de Obras por Impuestos del programa Empresa Socialmente Responsable promovido por la Cámara de Comercio y Turismo de Ancash, bajo la supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y la ejecución de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ancash y sus 16 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) (D8, O6).	Es Indiferente	Es Indiferente	Es Indiferente	Gestionar la implementación del programa
DA2	Implementar en el Gobierno Regional de Ancash un sistema informático de Gobierno Electrónico, integrado con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, con la finalidad de estandarizar las mejores prácticas de gestión pública, para mejorar los servicios y simplificar los trámites burocráticos mediante aplicaciones móviles (D1, A4)	Es Indiferente	Es Indiferente	Es Indiferente	Fortalecimiento de la gobernabilidad Y Gobierno Electrónico

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2016. México D. F., México. Pearson

Esta matriz muestra las posibles reacciones de los competidores en respuesta a la implementación de cada una de las estrategias retenidas, el objetivo es anticipar la forma de implementación (Ver Tabla 38).

6.13. Conclusiones

Con el análisis FODA se han identificado veinte estrategias que debe desarrollar la Región Ancash debidamente contempladas en sus cuatro cuadrantes. En cuanto al análisis de la matriz PEYEA, la región muestra una posición estratégica agresiva, dado que tiene una importante fortaleza industrial pero moderada fortaleza financiera. Por otro lado, analizando las actividades que debe desarrollar la región, la Matriz BCG muestra que estas actividades se ubican en el cuadrante interrogación y perros, lo que significa que la región debe crecer y construir actividades económicas que generen mayor valor agregado. En consecuencia, la región tiene un importante potencial de desarrollo y entre las estrategias a aplicar se tiene las estrategias intensivas como: (1) desarrollo de mercado, un ejemplo de ello es Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional; (2) desarrollo de producto, por ejemplo, Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región. Otra estrategia que desarrollar es integración vertical hacia atrás, la región debe atraer organizaciones de los sectores acuícola, agrícola y turística con capacidad de generar investigación científica y desarrollo tecnológico, mediante la implementación de una zona franca industrial, comercial y tecnológica.

Con respecto a la matriz MIE se concluye que el valor promedio 2.18 por análisis MEFÉ y por la parte del análisis MEFI el valor de 2.54 indican que la prescripción es retener y mantener; es decir, las estrategias a aplicarse son penetración en el mercado y desarrollo de productos. En base a ello, se deben desarrollar o modificar los productos en base a las necesidades del consumidor en el mercado global y establecer especificaciones compatibles a una escala mundial; en el caso de los productos no tradicionales como las conchas de abanico y el arándano, para lograr una producción con calidad de exportación y llegar al mercado, se requiere inversiones en infraestructura y especialización en los productores y exportadores para cumplir con las necesidades del cliente y con las reglas de las barreras de acceso al mercado. En el desarrollo de productos como es el turismo natural, cultural y de aventura; será necesario un mensaje promocional como una estrategia creativa, optando por marketing global a través de internet utilizando medios sociales como Facebook, Twitter, YouTube y los eventos internacionales como las ferias gastronómicas y otros organizados por MINCETUR.

La estrategia penetración en el mercado para los productos no tradicionales; es importante aprender de las necesidades del consumidor objetivo; los productos propuestos como conchas de abanico y arándanos son para un segmento con mayor capacidad adquisitiva; sin embargo, por tratarse de productos naturales y frescos pueden ser de preferencia para otros segmentos pero que no tienen accesibilidad al precio; por ello es necesario utilizar tecnología de punta para bajar los costos y permitir ofrecer productos al alcance de otros consumidores.

En relación con la MGE se concluye que, en el análisis de la matriz de la gran estrategia, Ancash se encuentra en el segundo cuadrante por ser una región con una posición competitiva débil frente a un crecimiento rápido del mercado. Por ello se proponen estrategias de desarrollo de productos, penetración en el mercado y alianzas estratégicas; en

el caso de las estrategias de desarrollo de productos se trata de aprovechar el crecimiento exponencial del mercado de los arándanos y conchas de abanico a nivel internacional y ofrecer productos de mejor calidad. En el caso de penetración en el mercado, se debe identificar diferentes canales de distribución para llegar a nuevos segmentos como universidades, restaurants para los productos de conchas de abanico y arándanos. Finalmente, las estrategias de alianzas estratégicas con los contactos correctos.

Con relación a las matrices MCPE, MR, ME fueron seleccionadas cinco estrategias mediante la cuantificación de su atractividad, como: desarrollo de productos acuícolas mejorando la calidad de las conchas de abanico, incrementando la productividad de los cultivos de arándanos; penetración de mercado mejorando la inocuidad de las conchas de abanico, ampliando la oferta de los atractivos turísticos de la región; integración vertical hacia atrás de los sectores acuícola, agrícola y turística con entidades de investigación científica y desarrollo tecnológico e implementando una zona franca industrial, comercial y tecnológica. Las cinco estrategias evaluadas mediante matriz de Rumelt, tienen consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja; por lo tanto, son seleccionadas; asimismo del análisis ético se confirma que las cinco estrategias cumplen con los valores éticos establecidos.

Las estrategias retenidas son aquellas que permitirán a la región de Ancash cumplir con los objetivos a largo plazo trazados. Ejemplos de estas es el incremento de las ventas de conchas de abanico a través de la implementación de laboratorios *hatcherry* y el aumento de áreas concesionadas, el incremento de las exportaciones de arándanos impulsadas por las alianzas con empresas estadounidenses, y el diseño de circuitos turísticos para incentivar el turismo dentro de la región.

La matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo señala la correlación que existe entre los OLP y las estrategias retenidas. Ello dará una visión holística y general de cuales estrategias deben cumplirse para poder cumplir con determinado OLP. Por ejemplo, una de

las estrategias que impacta en todos los OLP planteados es la creación de alianzas con organizaciones que impulsen el desarrollo tecnológico de los sectores acuícolas, agrícolas y turísticos.

La matriz de estrategias versus posibilidades de competidores y sustitutos señalan como impacta las estrategias retenidas de la región de Ancash en los competidores. Por ejemplo, incrementar las ventas de conchas de abanico a través de la implantación de un *hatcherry* influirá a que los exportadores de Chile y Estados Unidos compitan en calidad, mientras que los exportadores de China competirán en precio.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se definen los objetivos de corto plazo, los mismos que van a permitir el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Se desarrollan los siguientes objetivos de corto plazo para la Región Ancash:

OLP 1. El 2027 la industria de conchas de abanico exportará US\$ 400 millones (FOB), creando 7,520 nuevos puestos de trabajo permanentes. El 2017 exportó US\$ 35 millones (FOB) y se crearon 287 nuevos puestos de trabajo permanentes, según fuentes del MINCETUR (2017m), PRODUCE (2018), Robalino (2018), Prado (2010) y Fondoempleo (2018).

- OCP 1.1 Del 2018 al 2019, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 35 millones (FOB) del 2017 hasta el monto de US\$ 38 millones (FOB) en el 2019. La generación de nuevos puestos de trabajo fue 287 en el 2017 y generará 147 nuevos puestos de trabajo en el 2019. Esto debido a que FONDEPES creará programas de capacitación a los acuicultores para producir con los estándares de calidad e inocuidad alimentaria requeridas por los mercados internacionales y la FAO, logrando un 95% de capacitados.
- OCP 1.2 Del 2020 al 2021, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 38 millones (FOB) en el 2020 hasta US\$ 58 millones (FOB) en el 2021. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 147 en el 2020 hasta 700 nuevos puestos de trabajo en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash generará condiciones de inversión privada para el desarrollo de nuevas empresas acuícolas certificadas pasando de 13 a 19 empresas que constituyen 450 hectáreas de cultivo concesionadas.

- OCP 1.3 Del 2022 al 2023, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 58 millones (FOB) en el 2022 hasta US\$ 105 millones (FOB) en el 2023. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 700 en el 2022 hasta 1,753 nuevos puestos de trabajos en el 2023. Esto debido a que SANIPES habilitará la concesión de más hectáreas para el desarrollo de la actividad de acuicultura en la categoría de mediana y gran empresa a mayor escala, pasando de 1,444 a 3,644 hectáreas concesionadas con el ingreso de 14 nuevas empresas entre medianas y grandes debidamente certificadas.
- OCP 1.4 Del 2024 al 2025, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 105 millones (FOB) en el 2024 hasta US\$ 205 millones (FOB) en el 2025. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 1,753 en el 2024 hasta 4,200 nuevos puestos de trabajo en el 2025. Esto debido a que el Ministerio de la Producción, IMARPE, FONDEPES, ITP, SANIPES, INACAL con el Programa de Investigación Asociativa (PIA) potenciarán las actividades en marcha del sector acuícola en línea con el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, esto propiciará el desarrollo de 4 nuevos *hatcherry* (laboratorios de cultivo de conchas de abanico) en la región Ancash.
- OCP 1.5 Del 2026 al 2027, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 205 millones (FOB) en el 2026 hasta US\$ 400 millones (FOB) en el 2027. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 4,200 en el 2026 hasta 7,520 nuevos puestos de trabajo en el 2027. Esto debido a que la mortandad de conchas de abanico pasará de 30% a 10% en sistema suspendido de producción.

OLP 2. El 2027 la industria del turismo generará US\$ 1,077 millones, creando 16,533 nuevos de trabajos permanentes. En el 2017 se facturó US\$ 252 millones y se crearon 1,533 nuevos puestos de trabajo permanentes. Según fuentes del MINCETUR (2017a) y PROMPERU (2017b, 2017c), Robalino (2018), Prado (2010) y Fondoempleo (2018).

- OCP 2.1 Del 2018 al 2019, la industria de turismo incrementará de US\$ 252 millones del 2017 hasta el monto de US\$ 304 millones en el 2019. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 1,533 del 2017 hasta 1,800 en el 2019. Esto debido a que la Dirección de Comercio Exterior y Turismo de Ancash con la participación de DIRCETUR, PROMPERU y MINCETUR implementará un circuito turístico en la parte costa de la región que integre la isla Ferrol, isla Blanca y el cerro de La Juventud.
- OCP 2.2 Del 2020 al 2021, la industria de turismo incrementará de US\$ 304 millones en el 2020 hasta US\$ 368 millones en el 2021. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 1,800 en el 2020 hasta 2,200 en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash implementará un sistema de teleféricos en el Parque Nacional Huascarán.
- OCP 2.3 Del 2022 al 2023, la industria de turismo incrementará de US\$ 368 millones en el 2022 hasta US\$ 446 millones en el 2023. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 2,200 en el 2022 hasta 2,733 en el 2023. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash facilitará el ingreso de inversionistas extranjeros para la construcción de dos hoteles, de cuatro y cinco estrellas, en Huaraz; y un hotel de cuatro estrellas en la parte costa de la región.
- OCP 2.4 Del 2024 al 2025, la industria de turismo incrementará de US\$ 446 millones en el 2024 hasta US\$ 637 millones en el 2025. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 2,733 en el 2024 hasta 9,800 en el 2025. Esto

debido a que el Gobierno Regional de Ancash coordinará con Proinversión la modernización del aeropuerto de Comandante FAP Arias Graziani (Anta-Huaraz), actualmente la pista no soporta el peso de los aviones comerciales.

- OCP 2.5 Del 2026 al 2027, la industria de turismo incrementará de US\$ 637 millones en el 2026 hasta US\$ 1,077 millones en el 2027. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 9,800 en el 2026 hasta 16,533 en el 2027. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash culminará con asfaltar las rutas que conectan con los principales lugares turísticos como la laguna Llanganuco, laguna 69, laguna Parón, templo arqueológico de Chavín, y nevado Huascarán; pasando de 1,823 km a 2,500 km asfaltados.

OLP 3. El 2027 la industria de arándanos exportará USD 445 millones (FOB), creando 2,400 nuevos de trabajos permanentes. En el 2017 exportó USD 10 millones (FOB) y se crearon 400 nuevos puestos de trabajo permanentes, según fuente SIICEX (2017a), Robalino (2018), Prado (2010) y Fondoempleo (2018).

- OCP 3.1 Del 2018 al 2019, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 10 millones (FOB) del 2017 hasta el monto de US\$ 12 millones (FOB) en el 2019. La generación de nuevos puestos de trabajo fue 400 en el 2017 y generará 67 nuevos puestos de trabajo en el 2019. El incremento será leve ya que las ventas por un mayor volumen de producción iniciarán posterior al año 2019. Se llevará a cabo dos fusiones importantes entre empresas de la región para lograr economía de escala y productividad, lo que facilitará contar con material genético de mejor calidad (por ejemplo, laboratorio Fall Creek). Adicionalmente, las nuevas inversiones permitirán tener una mayor cantidad de hectáreas de sembrío.

- OCP 3.2 Del 2020 al 2021, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 12 millones (FOB) en el 2020 hasta US\$ 77 millones (FOB) en el 2021. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 67 en el 2020 hasta 2,600 en el 2021. Esto debido al incremento del volumen de producción como resultado del rendimiento por hectáreas y de la recolección de cosecha de los pequeños productores, quienes mejorarán su productividad gracias a programas impulsados por organismos estatales y privados, como Sierra Exportadora y la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú; además se realizarán negociaciones con laboratorios que ayuden a lograr el proceso de adaptación de nuevas variedades de arándanos más productivos y de mayor demanda en el mercado internacional.
- OCP 3.3 Del 2022 al 2023, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 77 millones (FOB) en el 2022 hasta US\$ 213 millones (FOB) en el 2023. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 2,600 del 2022 hasta 5,533 en el 2023. Ello, como consecuencia de los primeros sembríos y la mejora de la productividad, debido al mayor rendimiento por hectáreas de 12 t/ha hasta 21t/ha. Además, se iniciarán programas de capacitación a los agricultores para la obtención de arándanos de calidad y mejorar su participación como proveedores de empresas exportadoras.
- OCP 3.4 Del 2024 al 2025, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 213 millones (FOB) en el 2024 hasta US\$ 367 millones (FOB) en el 2025. La generación de nuevos puestos de trabajo pasará de 5,533 en el 2024 a 4,333 en el 2025. Esto debido a la máxima capacidad de producción de campo (volumen) a partir del séptimo año que es una característica del ciclo del producto, principalmente de las grandes industrias como Intipa Foods.

- OCP 3.5 Del 2026 al 2027, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 367 millones (FOB) en el 2026 hasta US\$ 445 millones (FOB) en el 2027. La generación de nuevos puestos de trabajo pasará de 4,333 en el 2026 a 2,400 en el 2027. Esto debido a que el producto alcanza su madurez entre los 8 y 10 años según su curva de producción, a partir de este periodo empieza un rendimiento casi constante para luego declinar año tras año.

OLP 4. El 2027 la región Ancash logrará el 5to puesto del ranking general del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), el 2016 alcanzó el 13avo puesto de 26 regiones (CENTRUM Católica, 2016).

- OCP 4.1 Del 2018 al 2019 la competitividad de la región Ancash mejorará del 13avo puesto del ranking ICRP del 2016 hasta el 12avo puesto en el 2019. Esto debido a que el Gobierno Regional solicitará al Gobierno Central la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Además, realizará en coordinación con la OCDE un estudio de línea base de competitividad a nivel regional y de las 20 provincias. También diseñará el plan de fortalecimiento de la gobernabilidad; asimismo, coordinará con Proinversión la planificación y financiamiento del proyecto de modernización del terminal portuario multipropósito de Chimbote.
- OCP 4.2 Del 2020 al 2021 la competitividad de la región Ancash mejorará del 12avo puesto del ranking ICRP en el 2020 hasta el 11avo puesto en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional coordinará con el Gobierno Central y la OCDE la implementación del Programa País OCDE-Perú en la región y las 20 provincias. Asimismo, coordinará con Proinversión la construcción y puesta en marcha del puerto de Chimbote. También coordinará con Proinversión la planificación y financiamiento de la continuación del Proyecto Especial Chincas.

- OCP 4.3 Del 2022 al 2023 la competitividad de la región Ancash mejorará del 11avo puesto del ranking ICRP en el 2022 hasta el 9no puesto en el 2023. Esto debido a que el Gobierno Regional bajo la supervisión de la OCDE realizará la puesta en marcha del programa de fortalecimiento de la gobernabilidad a nivel de toda la región. Asimismo, coordinará con Proinversión la planificación y financiamiento del proyecto de modernización del Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (Anta-Huaraz). También coordinará con Proinversión la construcción y puesta en marcha del Proyecto Especial Chincas. Dispondrá también la planificación y financiamiento de una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en el área de influencia del puerto de Chimbote.
- OCP 4.4 Del 2024 al 2025 la competitividad de la región Ancash mejorará del 9no puesto del ranking ICRP en el 2024 hasta el 7mo puesto en el 2025. Esto debido a que Gobierno Regional licitará a nivel nacional e internacional la contratación de una consultoría especializada en TI para el diseño e implementación de un sistema informático de Gobierno Electrónico integrado al Gobierno Central y los Gobiernos Locales. Asimismo, coordinará con Proinversión la construcción y puesta en marcha del Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (Anta-Huaraz). Coordinará también la construcción y puesta en marcha de la Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica.
- OCP 4.5 Del 2026 al 2027 la competitividad de la región Ancash mejorará del 7mo puesto del ranking ICRP en el 2026 hasta el 5to puesto en el 2027. Esto debido a que el consultor de TI implementará el sistema informático de Gobierno Electrónico a nivel de toda la región y lo integrará con el Gobierno Central.

OLP 5. El 2027 la región Ancash logrará el 5to puesto en el ranking del Pilar Personas del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP). El 2016 alcanzó el 10mo puesto de 26 regiones. (CENTRUM Católica, 2016).

- OCP 5.1 Del 2018 al 2019 la competitividad de la región Ancash mejorará del 10mo puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP del 2016 hasta el 9no puesto en el 2019. Esto debido a que el Gobierno Regional planificará el programa de infraestructura y calidad educativa para mejorar la infraestructura educativa, atraer, retener y reconocer a los mejores maestros del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público. Asimismo, planificará programas de salud, nutricional y reproductiva en coordinación con el Ministerio de Salud, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS).
- OCP 5.2 Del 2020 al 2021 la competitividad de la región Ancash mejorará del 9no puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2020 hasta el 8avo puesto en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación implementará a nivel de toda la región el programa de infraestructura y calidad educativa en el nivel de educación secundaria del sector público. Asimismo, identificará y priorizará en las primeras cinco de las veinte provincias de la región; la implementación del programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para la fabricación de conservas y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta. También, se implementará el programa de salud reproductiva con la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y los programas del Ministerio de Salud (MINSA).

- OCP 5.3 Del 2022 al 2023 la competitividad de la región Ancash mejorará del 8avo puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2022 hasta el 7mo puesto en el 2023. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación implementará a nivel de toda la región el programa de infraestructura y calidad educativa en el nivel de educación primaria del sector público. Asimismo, identificará y continuará con cinco provincias más de la región, la implementación del programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para la fabricación de conservas y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta. También, se implementará el programa de salud reproductiva con la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y los programas del Ministerio de Salud (MINSA).
- OCP 5.4 Del 2024 al 2025 la competitividad de la región Ancash mejorará del 7mo puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2024 hasta el 6to puesto en el 2025. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación implementará a nivel de toda la región el programa de infraestructura y calidad educativa en el nivel de educación inicial del sector público. Asimismo, identificará y continuará con las diez provincias restantes de la región, la implementación del programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para la fabricación de conservas y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta. También, se implementará el programa de salud reproductiva con la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y los programas del Ministerio de Salud (MINSA).

- OCP 5.5 Del 2026 al 2027 la competitividad de la región Ancash mejorará del 6to puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2026 hasta el 5to puesto en el 2027. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación realizará una evaluación global de los resultados obtenidos del programa en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, y ejecutará las mejoras requeridas. También evaluará los resultados globales obtenidos en el programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud (MINSA), y ejecutará las mejoras requeridas.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados que facilitarán la ejecución de las estrategias retenidas y permitirán cumplir con los objetivos de corto plazo útiles para alcanzar los objetivos de largo plazo, que además refuerzan las competencias distintivas de la región, son: recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos, recursos naturales, materiales, transporte, infraestructura, maquinaria y equipos, procesos y sistemas, habilidades de mercadeo y comercialización. La Tabla 34 indica la relación entre los recursos asignados y los objetivos a corto plazo.

7.3. Políticas de cada Estrategia

De acuerdo con las estrategias establecidas se desprende las siguientes políticas:

- El Gobierno Regional de Ancash está comprometido con la salud y la educación de la población ancashina.
- El Gobierno Regional de Ancash está comprometido con la promoción del empleo adecuado, mediante la inversión productiva.
- El Gobierno Regional de Ancash está comprometido con el crecimiento sostenido de la agroindustria, acuicultura y el turismo.

- El Gobierno Regional de Ancash está comprometido con el desarrollo de la infraestructura productiva para la región.
- El Gobierno Regional de Ancash está comprometido con el fortalecimiento de la gobernabilidad.



Tabla 40
Recursos asignados a los OLP de la región de Ancash

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos
OLP1		El 2027 la industria de conchas de abanico exportará US\$ 400 millones (FOB), creando 7,520 nuevos puestos de trabajo permanentes. El 2017 exportó US\$ 35 millones (FOB) y se crearon 287 nuevos puestos de trabajo permanentes.	
	OCP1.1	Del 2018 al 2019, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 35 millones (FOB) del 2017 hasta el monto de US\$ 38 millones (FOB) en el 2019. La generación de nuevos puestos de trabajo fue 287 en el 2017 y generará 147 nuevos puestos de trabajo en el 2019. Esto debido a que FONDEPES creará programas de capacitación a los acuicultores para producir con los estándares de calidad e inocuidad alimentaria requeridas por los mercados internacionales y la FAO, logrando un 95% de capacitados.	Recursos financieros, materiales, maquinaria, métodos, mentalidad, mar, recurso humano (capacitadores), recursos tecnológicos, medio ambiente.
	OCP1.2	Del 2020 al 2021, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 38 millones (FOB) en el 2020 hasta US\$ 58 millones (FOB) en el 2021. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 147 en el 2020 hasta 700 nuevos puestos de trabajo en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash generará condiciones de inversión privada para el desarrollo de nuevas empresas acuícolas certificadas pasando de 13 a 19 empresas que constituyen 450 hectáreas de cultivo concesionadas.	Recursos financieros, mar, infraestructura, recursos humanos, medio ambiente, procesos y sistemas.
	OCP1.3	Del 2022 al 2023, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 58 millones (FOB) en el 2022 hasta US\$ 105 millones (FOB) en el 2023. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 700 en el 2022 hasta 1,753 nuevos puestos de trabajo en el 2023. Esto debido a que SANIPES habilitará la concesión de más hectáreas para el desarrollo de la actividad de acuicultura en la categoría de mediana y gran empresa a mayor escala, pasando de 1,444 a 3,644 hectáreas concesionadas con el ingreso de 14 nuevas empresas entre medianas y grandes debidamente certificadas.	Recursos financieros, mar, infraestructura, recursos humanos, medio ambiente, procesos y sistemas.
	OCP1.4	Del 2024 al 2025, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 105 millones (FOB) en el 2024 hasta US\$ 205 millones (FOB) en el 2025. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 1,753 en el 2024 hasta 4,200 nuevos puestos de trabajo en el 2025. Esto debido a que el Ministerio de la Producción, IMARPE, FONDEPES, ITP, SANIPES, ITACAL con el Programa de Investigación Asociativa (PIA) potenciarán las actividades en marcha del sector acuícola en línea con el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, esto propiciará el desarrollo de 4 nuevos hatchery (laboratorios de cultivo de conchas de abanico) en la región Ancash.	Recursos financieros, mar, recursos tecnológicos, recursos humanos, procesos y sistemas, transporte, habilidades de mercadeo, comercialización
	OCP1.5	Del 2026 al 2027, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 205 millones en el 2026 hasta US\$ 400 millones en el 2027. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 4,200 en el 2026 hasta 7,520 nuevos puestos de trabajo en el 2027. Esto debido a que la mortandad de conchas de abanico pasará de 30% a 10% en sistema suspendido de producción.	Mar, recursos tecnológicos, recursos humanos, transporte, procesos y sistemas.
OLP2		El 2027 la industria del turismo generará US\$ 1,077 millones, creando 16,533 nuevos de trabajos permanentes. En el 2017 se facturó US\$ 252 millones y se crearon 1,533 nuevos puestos de trabajo permanentes.	
	OCP2.1	Del 2018 al 2019, la industria de turismo incrementará de US\$ 252 millones del 2018 hasta el monto de US\$ 304 millones en el 2019. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 1,533 del 2017 hasta 1,800 en el 2019. Esto debido a que la Dirección de Comercio Exterior y Turismo de Ancash con la participación de DIRCETUR, PROMPERU y MINCETUR implementará un circuito turístico en la parte costa de la región que integre la isla Ferrol, isla Blanca y el cerro de La Juventud.	Recursos naturales, recursos financieros, recursos humanos, recursos financieros, infraestructura, transporte, habilidades de mercadeo.
	OCP2.2	Del 2020 al 2021, la industria de turismo incrementará de US\$ 304 millones en el 2020 hasta US\$ 368 millones en el 2021. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 1,800 en el 2020 hasta 2,200 en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash implementará un sistema de teleféricos en el Parque Nacional Huascarán.	Recursos naturales, recursos económicos, recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos, infraestructura, transporte, procesos y sistemas.
	OCP2.3	Del 2022 al 2023, la industria de turismo incrementará de US\$ 368 millones en el 2022 hasta US\$ 446 millones en el 2023. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 2,200 en el 2022 hasta 2,733 en el 2023. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash facilitará el ingreso de inversionistas extranjeros para la construcción de dos hoteles, de cuatro y cinco estrellas, en Huaraz, y un hotel de cuatro estrellas en la parte costa de la región.	Recursos financieros, recursos humanos, infraestructura, transporte, maquinarias y equipo.
	OCP2.4	Del 2024 al 2025, la industria de turismo incrementará de US\$ 446 millones en el 2024 hasta US\$ 637 millones en el 2025. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 2,733 en el 2024 hasta 9,800 en el 2025. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash coordinará con Proinversión la modernización del aeropuerto Comandante FAP Arias Graziani (Anta-Huaraz), actualmente la pista no soporta el peso de los aviones comerciales.	Recursos financieros, recursos humanos, infraestructura, transporte, maquinarias y equipo, procesos y sistemas.
	OCP2.5	Del 2026 al 2027, la industria de turismo incrementará de US\$ 637 millones en el 2026 hasta US\$ 1,077 millones en el 2027. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 9,800 en el 2026 hasta 16,533 en el 2027. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash culminará con asfaltar las rutas que conectan con los principales lugares turísticos como la laguna Llanganuco, laguna Parón, templo arqueológico de Chavín, y nevado Huascarán; pasando de 1,823 km a 2,500 km asfaltados.	Recursos financieros, recursos humanos, infraestructura, transporte, maquinarias y equipo, procesos y sistemas.
OLP3		El 2027 la industria de arándanos exportará USD 445 millones (FOB), creando 2,400 nuevos de trabajos permanentes. En el 2017 exportó USD 10 millones (FOB) y se crearon 400 nuevos puestos de trabajo permanentes.	
	OCP3.1	Del 2018 al 2019, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 10 millones (FOB) del 2017 hasta el monto de US\$ 12 millones (FOB) en el 2019. La generación de nuevos puestos de trabajo fue 400 en el 2017 y generará 67 nuevos puestos de trabajo en el 2019. El incremento será leve ya que las ventas por un mayor volumen de producción iniciarán posterior al año 2019. Se llevará a cabo dos fusiones importantes entre empresas de la región para lograr economía de escala y productividad, lo que facilitará contar con material genético de mejor calidad (por ejemplo, laboratorio Fall Creek). Adicionalmente, las nuevas inversiones permitirán tener una mayor cantidad de hectáreas de sembrío.	Recursos financieros, recursos tecnológicos, tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, comercialización y transporte, maquinarias y equipos.
	OCP3.2	Del 2020 al 2021, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 12 millones (FOB) en el 2020 hasta US\$ 77 millones (FOB) en el 2021. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 67 en el 2020 hasta 2,600 en el 2021; generando 1,733 nuevos puestos de trabajo en el 2020 y 2,600 nuevos puestos de trabajo en el 2021. Esto debido al incremento del volumen de producción como resultado del rendimiento por hectáreas y de la recolección de cosecha de los pequeños productores, quienes mejorarán su productividad gracias a programas impulsados por organismos estatales y privados, como Sierra Exportadora y la Asociación de Granjeros Productores Agrarios del Perú; además se realizarán negociaciones con laboratorios que ayuden a lograr el proceso de adaptación de nuevas variedades de arándanos más productivos y de mayor demanda en el mercado internacional.	Recursos financieros, recursos tecnológicos, tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, comercialización y transporte, maquinarias y equipos, procesos y sistemas.
	OCP3.3	Del 2022 al 2023, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 77 millones (FOB) en el 2022 hasta US\$ 213 millones (FOB) en el 2023. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 2,600 en el 2022 hasta 5,533 en el 2023. Ello, como consecuencia de los primeros sembríos y la mejora de la productividad, debido al mayor rendimiento por hectáreas de 17 t/ha hasta 21 t/ha. Además, se iniciarán programas de capacitación a los agricultores para la obtención de arándanos de calidad y mejorar su participación como proveedores de empresas exportadoras.	Recursos financieros, recursos tecnológicos, tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, comercialización y transporte, maquinarias y equipos, procesos y sistemas.
	OCP3.4	Del 2024 al 2025, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 213 millones (FOB) en el 2024 hasta US\$ 367 millones (FOB) en el 2025. La generación de nuevos puestos de trabajo pasará de 5,533 en el 2024 a 4,333 en el 2025. Esto debido a la máxima capacidad de producción de campo (volumen) a partir del séptimo año que es una característica del ciclo del producto, principalmente de las grandes industrias como Intipa Foods.	Recursos financieros, recursos tecnológicos, tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, comercialización y transporte, maquinarias y equipos, procesos y sistemas.
	OCP3.5	Del 2026 al 2027, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 367 millones (FOB) en el 2026 hasta US\$ 445 millones (FOB) en el 2027. La generación de nuevos puestos de trabajo pasará de 4,333 en el 2026 a 2,400 en el 2027. Esto debido a que el producto alcanza su madurez entre los 8 y 10 años según su curva de producción, a partir de este periodo empieza un rendimiento casi constante para luego declinar año tras año.	Recursos financieros, recursos tecnológicos, tierras, infraestructura, recursos humanos, insumos, comercialización y transporte, maquinarias y equipos, procesos y sistemas.
OLP4		El 2027 la región Ancash logrará el 5to puesto del ranking general del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), el 2016 alcanzó el 13avo puesto de 26 regiones.	
	OCP4.1	Del 2018 al 2019 la competitividad de la región Ancash mejorará del 13avo puesto del ranking ICRP del 2016 hasta el 12avo puesto en el 2019. Esto debido a que el Gobierno Regional solicitará al Gobierno Central la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Además, realizará en coordinación con la OCDE un estudio de línea base de competitividad a nivel regional y de las 20 provincias. También diseñará el plan de fortalecimiento de la gobernabilidad; asimismo, coordinará con Proinversión la planificación y financiamiento del proyecto de modernización del terminal portuario multipropósito de Chimbote.	Recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos, procesos y sistemas, materiales.
	OCP4.2	Del 2020 al 2021 la competitividad de la región Ancash mejorará del 12avo puesto del ranking ICRP en el 2020 hasta el 11avo puesto del ranking ICRP en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional coordinará con el Gobierno Central y la OCDE la implementación del Programa País OCDE-Perú en la región y las 20 provincias. Asimismo, coordinará con Proinversión la construcción y puesta en marcha del puerto de Chimbote. También coordinará con Proinversión la planificación y financiamiento de la continuación del Proyecto Especial Chincas.	Recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos, procesos y sistemas, recursos naturales, infraestructura, maquinaria y equipos, materiales.
	OCP4.3	Del 2022 al 2023 la competitividad de la región Ancash mejorará del 11avo puesto del ranking ICRP en el 2022 hasta el 9no puesto en el 2023. Esto debido a que el Gobierno Regional bajo la supervisión de la OCDE realizará la puesta en marcha del programa de fortalecimiento de la gobernabilidad a nivel de toda la región. Asimismo, coordinará con Proinversión la planificación y financiamiento del proyecto de modernización del Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (Anta-Huaraz). También coordinará con Proinversión la construcción y puesta en marcha del Proyecto Especial Chincas. Dispondrá también la planificación y financiamiento de una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en el área de influencia del puerto de Chimbote.	Recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos, procesos y sistemas, recursos naturales, infraestructura, maquinaria y equipos, materiales.
	OCP4.4	Del 2024 al 2025 la competitividad de la región Ancash mejorará del 9no puesto del ranking ICRP en el 2024 hasta el 7mo puesto en el 2025. Esto debido a que el Gobierno Regional licitará a nivel nacional e internacional la contratación de una consultoría especializada en TI para el diseño e implementación de un sistema informático de Gobierno Electrónico integrado al Gobierno Central y los Gobiernos Locales. Asimismo, coordinará con Proinversión la construcción y puesta en marcha del Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (Anta-Huaraz). Coordinará también la construcción y puesta en marcha de la Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica.	Recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos, procesos y sistemas, recursos naturales, infraestructura, maquinaria y equipos, materiales.
	OCP4.5	Del 2026 al 2027 la competitividad de la región Ancash mejorará del 7mo puesto del ranking ICRP en el 2026 hasta el 5to puesto en el 2027. Esto debido a que el consultor de TI implementará el sistema informático de Gobierno Electrónico a nivel de toda la región y lo integrará con el Gobierno Central.	Recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos, procesos y sistemas, recursos naturales, infraestructura, maquinaria y equipos, materiales.
OLP5		El 2027 la región Ancash logrará el 5to puesto en el ranking del Pilar Personas del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP). El 2016 alcanzó el 10mo puesto de 26 regiones.	
	OCP5.1	Del 2018 al 2019 la competitividad de la región Ancash mejorará del 10mo puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP del 2016 hasta el 9no puesto en el 2019. Esto debido a que el Gobierno Regional planificará el programa de infraestructura y calidad educativa para mejorar la infraestructura educativa, atraer, retener y reconocer a los mejores maestros del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público. Asimismo, planificará programas de salud, nutricional y reproductiva en coordinación con el Ministerio de Salud, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS).	Recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos, procesos y sistemas, infraestructura, maquinaria y equipos, materiales.
	OCP5.2	Del 2020 al 2021 la competitividad de la región Ancash mejorará del 9no puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2020 hasta el 8vo puesto en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación implementará a nivel de toda la región el programa de infraestructura y calidad educativa en el nivel de educación secundaria del sector público. Asimismo, identificará y priorizará en las primeras cinco de las veinte provincias de la región; la implementación del programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para la fabricación de conservas y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta. También, se implementará el programa de salud reproductiva con la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y los programas del Ministerio de Salud (MINSA).	Recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos, procesos y sistemas, infraestructura, maquinaria y equipos, materiales.
	OCP5.3	Del 2022 al 2023 la competitividad de la región Ancash mejorará del 8vo puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2022 hasta el 7mo puesto en el 2023. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación implementará a nivel de toda la región el programa de infraestructura y calidad educativa en el nivel de educación primaria del sector público. Asimismo, identificará y continuará con cinco provincias más de la región, la implementación del programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para la fabricación de conservas de anchoveta y galletas enriquecidas con harina y aceite de pescado. También, se implementará el programa de salud reproductiva con la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y los programas del Ministerio de Salud (MINSA).	Recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos, procesos y sistemas, infraestructura, maquinaria y equipos, materiales.
	OCP5.4	Del 2024 al 2025 la competitividad de la región Ancash mejorará del 7mo puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2024 hasta el 6to puesto en el 2025. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación implementará a nivel de toda la región el programa de infraestructura y calidad educativa en el nivel de educación inicial del sector público. Asimismo, identificará y continuará con las diez provincias restantes de la región, la implementación del programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para la fabricación de conservas de anchoveta y galletas enriquecidas con harina y aceite de pescado. También, se implementará el programa de salud reproductiva con la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y los programas del Ministerio de Salud (MINSA).	Recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos, procesos y sistemas, infraestructura, maquinaria y equipos, materiales.
	OCP5.5	Del 2026 al 2027 la competitividad de la región Ancash mejorará del 6to puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2026 hasta el 5to puesto en el 2027. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación realizará una evaluación global de los resultados obtenidos del programa en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, y ejecutará las mejoras requeridas. También evaluará los resultados globales obtenidos en el programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud (MINSA), y ejecutará las mejoras requeridas.	Recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos, procesos y sistemas, infraestructura, maquinaria y equipos, materiales.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2016. México D. F., México. Pearson.

7.4. Estructura Organizacional de Ancash

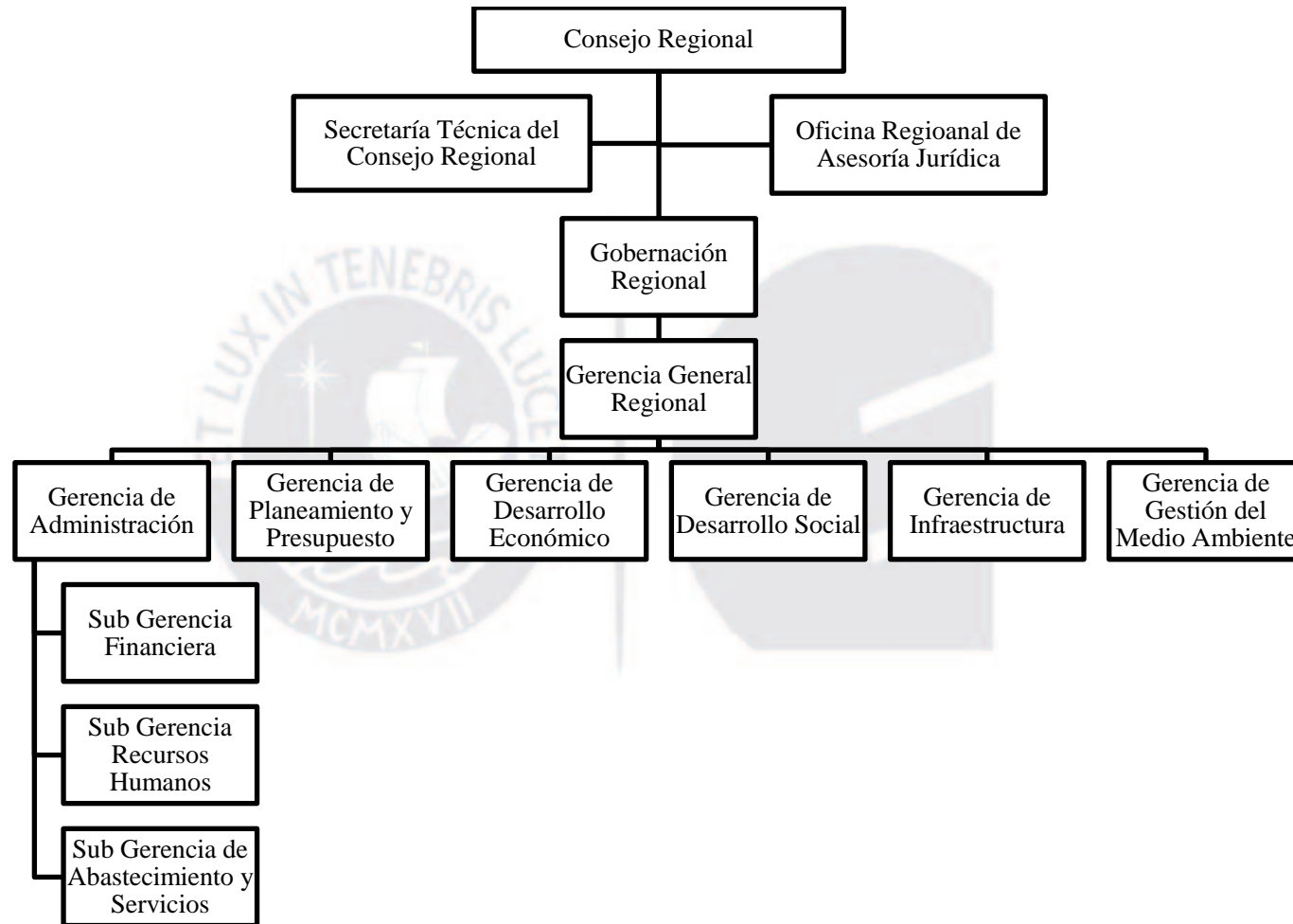


Figura 35. Estructura Organizacional de Ancash.

Adaptado de “Organigrama estructural del gobierno regional de Ancash,” por Gobierno Regional de Ancash, 2017e, (http://www.regionancash.gob.pe/organigrama_pdf/ORGANIGRAMA-2017.pdf)

De acuerdo con la estructura organizacional propuesta en la Figura 35 el Consejo Regional está integrado por 24 consejeros, y es el órgano normativo y fiscalizador del Gobierno Regional Ancash, que está bajo la gestión del Gobernador. Sus funciones y atribuciones son la de elaborar políticas, planes y programas de desarrollo de la región en coordinación con la política nacional de desarrollo, así como también mantener una permanente relación con el Gobierno Nacional y diferentes organismos. Asimismo, el organigrama presenta seis gerencias lideradas por un Gerente General Regional, estas son: (a) Gerencia de Administración, (b) Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, (c) Gerencia de Desarrollo Económico, (d) Gerencia de Desarrollo Social, (e) Gerencia de Infraestructura, y (f) Gerencia de Gestión del Medio Ambiente. Lo descrito y demás funciones de la estructura organizativa trabajarán en forma integrada de forma tal, que estarán alineadas con los planes del Gobierno Central, lo que facilitará la ejecución del presente plan estratégico.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El Perú es un país privilegiado en capital natural, ya que ofrece a la región Ancash oportunidades para generar riqueza, y esta debe darse dentro del marco de un desarrollo sostenible, con responsabilidad social y con el aprovechamiento cuidadoso de los recursos naturales. Cabe precisar que el Perú se constituye como uno de los 15 países mega diversos, por sus paisajes y ecosistemas, por su variedad de especies (flora y fauna) y por sus abundantes recursos genéticos (plantas y animales); todo ello refleja la enorme importancia de su contribución al bienestar del mundo. Además, la contribución en el desarrollo sostenible de los servicios ambientales globales marca una ventaja comparativa para el país, dado que le brinda la oportunidad de incrementar su capacidad de negociación y de financiamiento a nivel mundial.

Es importante resaltar que la principal actividad económica en la región Ancash es la minería; sin embargo, algunas actividades no tienen la tecnología adecuada que permita

aminorar el efecto del proceso extractivo y eso es un problema constante para la comunidad. Se ha evidenciado que grandes compañías mineras en su mayoría ya están tomando conciencia de la preservación del medio ambiente como parte de responsabilidad social. De hecho, integrar los negocios y la sociedad puede ser parte de tener un mejor impacto social que agregue valor y sea sostenible en el tiempo.

Siguiendo esa línea, para desarrollar las actividades agrícolas, acuícolas y de turismo, el Gobierno Regional de Ancash participa de manera activa en las distintas actividades y ejecuta políticas dentro del marco regulatorio que la ley los ampara en gestión de medio ambiente y recursos naturales; asimismo, cuenta con la Dirección Regional de Agricultura y la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, las cuales contribuyen de manera sostenida al crecimiento y al desarrollo de la región. En este sentido, el aporte en la actividad agrícola a través de la producción de arándanos, un producto potencialmente saludable y muy requerido en el mundo, permitirá incrementar la utilización de las tierras de cultivo, nuevos puestos de trabajo y aumentar las exportaciones. De igual manera, la actividad acuícola con la producción de conchas de abanico, un recurso que proviene del banco natural (el mar) y se alimenta del mismo, generará nuevos puestos de trabajo especializados en cultivos naturales e incrementará las exportaciones. Finalmente, el aporte en turismo vivencial y de aventura abrirá un abanico de oportunidades para la región, volviéndola más atractiva para los inversionistas, generando también nuevos puestos de trabajo. En consecuencia, se tendrá una región donde sus habitantes cuenten con una mejor calidad de vida.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los representantes del Gobierno Regional son elegidos mediante voto popular, este equipo mantiene relaciones interinstitucionales con el Poder Ejecutivo, Poder Judicial otros Gobiernos Regionales y otras instituciones relacionadas con el desarrollo regional. Dada la gran cobertura que deben cumplir, es necesario que el equipo tenga capacidades técnicas y

habilidades blandas para lograr el desarrollo de la región Ancash. Los cargos de la estructura organizacional propuesta deben ser ocupados por personas con trayectoria, experiencia profesional, características personales y un historial libre de eventos que manche su imagen institucional y ponga en duda su credibilidad; de tal forma que contribuyan con el alcance de la visión y desarrollo de las estrategias institucionales que impulsen el desarrollo de la región Ancash.

Si bien el Gobernador Regional es elegido por la población, este debe de contar con habilidades técnicas y blandas que garanticen una adecuada gestión municipal. Asimismo, el Gobernador Regional contará con un personal de confianza que desempeñará el cargo de Gerente General Regional, quien además de cumplir con habilidades de gestión y liderazgo, deberá contar con al menos 10 años de experiencia en gestiones municipales. El Gerente General Regional tendrá a su cargo directo seis Gerentes especialistas en administración, planeamiento y presupuesto, economía, desarrollo social, infraestructura y medio ambiente, quienes también deberán cumplir con al menos 10 años de experiencia en el puesto, además de habilidades de gestión y liderazgo. Es recomendable que todas las personas que ocupen estos altos cargos de la región cuenten con estudios en estas especialidades, así como MBA de las principales Universidades del país o el extranjero.

7.7. Gestión del Cambio

Un factor determinante para gestionar los cambios, son las personas o grupos de personas involucradas con el proceso mismo de cambios, por tanto, es importante conocer y entender sus intereses, necesidades, creencias, preocupaciones o temores; así como las intenciones o la capacidad para promoverlo o interferirlo. Tomar conciencia de la posición que puedan tomar las personas o grupos de personas que perciban el cambio como beneficio o perjuicio, es información valiosa para alcanzar los objetivos esperados al final del proceso de cambios.

D'Alessio (2015) presentó 12 acciones para transformar una organización, la primera acción presentada fue planear la estrategia del cambio, la segunda acción fue establecer un sentido de urgencia, situación que debe manifestarse por la premura y el genuino interés que deben tener los tomadores de decisión en la organización por mejorar el nivel de vida de la población de la región Ancash, principalmente en los servicios de salud, educación, seguridad ciudadana y acceso a empleos de calidad para la población económicamente activa. La tercera acción presentada fue conformar un equipo de trabajo multisectorial (público, privado y académico) coordinado y empoderado (grupo director facultado); el mismo que debe estar liderado al más alto nivel por el Gobierno Regional (con soporte del Gobierno Nacional) e integrado por los Gremios Empresariales (locales, regionales, nacionales e internacionales), banca de inversiones y grupos financieros (nacionales e internacionales), gremios de trabajadores (organizados por actividades económicas), universidades y centros de investigación y desarrollo (científica y tecnológica) y organismos de cooperación y desarrollo económico (nacionales e internacionales). La cuarta acción es crear una visión compartida para el cambio, para lo cual se toma la visión propuesta para la región en este plan estratégico que motivar a los actores regionales para alinear sus esfuerzos y alcanzar el gran interés común, el bienestar de la población. La quinta acción es comunicar la visión de cambio a todos los integrantes del equipo de multisectorial. La comunicación efectiva de la visión es responsabilidad del Gobernador Regional quien debe asumir un liderazgo transformacional. La sexta acción por desarrollar será facultar a otros para lograr la visión del cambio, para lo cual se debe conocer y entender los intereses y la capacidad de acción de las personas y grupos afectados por el proceso de cambio para prevenir riesgos que puedan obstaculizar el cambio o aprovechar oportunidades que puedan promoverlo y tomar las acciones correspondientes a nivel regional. La séptima acción será usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores del proceso de cambio, como la

implementación del Gobierno Electrónico a nivel regional. La octava acción para gestionar el cambio será usar permanentemente el referenciación, la novena acción tercerizar cuando se posible, la décima acción plantear resultados y crear éxitos tempranos, la décima primera acción es consolidar mejoramientos y producir más cambios y la décima segunda es institucionalizar los nuevos enfoques, mediante el fortalecimiento de la gobernabilidad a nivel regional y local.

7.8. Conclusiones

Para llevar la formulación estratégica en acciones concretas se definieron los objetivos de corto plazo, las cuales requieren de otros elementos como políticas, recursos y estructura organizacional para lograr su implementación. Los objetivos de corto plazo se definieron con hitos de plazos de 2 años desde 2018 hasta 2027, los cuales serán ejecutados para lograr el objetivo de largo plazo. Para un mejor control y medición se establecieron OCP claros, cuantificables y medibles; estas características, así como la utilización eficiente y eficaz de recursos, permitirán el logro óptimo de los objetivos de corto plazo.

Asimismo, la región de Ancash debe implementar las estrategias propuestas que ayudaran a alcanzar sus objetivos a largo plazo siguiendo las políticas establecidas, las cuales establecen las bases para el adecuado desarrollo y cumplimiento de estas.

Con respecto a la estructura organizacional propuesta, está estructurada para impulsar el desarrollo socioeconómico de forma sostenible de la región, aprovechando las oportunidades que brindan los recursos naturales y culturales heredados en el territorio y desarrollando capacidades competitivas para poner en valor los recursos territoriales. El Gobierno Regional de Ancash en general debe brindar facilidades a la inversión productiva para aprovechar los recursos mineros, agrícolas, pesqueros, siderúrgicos, hidro-energéticos y turísticos de su territorio y particularmente promover el desarrollo de la agroindustria, la acuicultura y el turismo de naturaleza y cultural, sectores industriales con amplio potencial de

crecimiento en el mediano plazo en beneficio de la educación, salud y empleo de la población.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje interno

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje interno están orientados a mejorar las competencias de los recursos humanos y de gestión:

Del 2018 al 2019, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 35 millones (FOB) del 2017 hasta el monto de US\$ 38 millones (FOB) en el 2019. La generación de nuevos puestos de trabajo fue 287 en el 2017 y generará 147 nuevos puestos de trabajado en el 2019. Esto debido a que FONDEPES creará programas de capacitación a los acuicultores para producir con los estándares de calidad e inocuidad alimentaria requeridas por los mercados internacionales y la FAO, logrando un 95% de capacitados.

8.1.2. Procesos

Los objetivos correspondientes a la perspectiva procesos están orientados a mejorar el desempeño de las actividades operativas y son los siguiente:

Del 2020 al 2021, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 38 millones (FOB) en el 2020 hasta US\$ 58 millones (FOB) en el 2021. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 147 en el 2020 hasta 700 nuevos puestos de trabajo en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash generará condiciones de inversión privada para el desarrollo de nuevas empresas acuícolas certificadas pasando de 13 a 19 empresas que constituyen 450 hectáreas de cultivo concesionadas.

Del 2022 al 2023, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 58 millones (FOB) en el 2022 hasta US\$ 105 millones (FOB) en el 2023. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 700 en el 2022 hasta 1,753 nuevos puestos de trabajo en el 2023. Esto debido a que SANIPES habilitará la concesión de más hectáreas para el desarrollo de la actividad de acuicultura en la categoría de mediana y gran

empresa a mayor escala, pasando de 1,444 a 3,644 hectáreas concesionadas con el ingreso de 14 nuevas empresas entre medianas y grandes debidamente certificadas.

Del 2024 al 2025, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 105 millones (FOB) en el 2024 hasta US\$ 205 millones (FOB) en el 2025. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 1,753 en el 2024 hasta 4,200 nuevos puestos de trabajo en el 2025. Esto debido a que el Ministerio de la Producción, IMARPE, FONDEPES, ITP, SANIPES, INACAL con el Programa de Investigación Asociativa (PIA) potenciarán las actividades en marcha del sector acuícola en línea con el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, esto propiciará el desarrollo de 4 nuevos hatcherry (laboratorios de cultivo de conchas de abanico) en la región Ancash.

Del 2026 al 2027, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 205 millones en el 2026 hasta US\$ 400 millones en el 2027. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 4,200 en el 2026 hasta 7,520 nuevos puestos de trabajo en el 2027. Esto debido a que la mortandad de conchas de abanico pasará de 30% a 10% en sistema suspendido de producción.

Del 2018 al 2019, la industria de turismo incrementará de US\$ 252 millones del 2018 hasta el monto de US\$ 304 millones en el 2019. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 1,533 del 2017 hasta 1,800 en el 2019. Esto debido a que la Dirección de Comercio Exterior y Turismo de Ancash con la participación de DIRCETUR, PROMPERU y MINCETUR implementará un circuito turístico en la parte costa de la región que integre la isla Ferrol, isla Blanca y el cerro de La Juventud.

Del 2020 al 2021, la industria de turismo incrementará de US\$ 304 millones en el 2020 hasta US\$ 368 millones en el 2021. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 1,800 en el 2020 hasta 2,200 en el 2021. Esto debido a que el Gobierno

Regional de Ancash implementará un sistema de teleféricos en el Parque Nacional Huascarán.

Del 2022 al 2023, la industria de turismo incrementará de US\$ 368 millones en el 2022 hasta US\$ 446 millones en el 2023. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 2,200 en el 2022 hasta 2,733 en el 2023. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash facilitará el ingreso de inversionistas extranjeros para la construcción de dos hoteles, de cuatro y cinco estrellas, en Huaraz; y un hotel de cuatro estrellas en la parte costa de la región.

Del 2024 al 2025, la industria de turismo incrementará de US\$ 446 millones en el 2024 hasta US\$ 637 millones en el 2025. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 2,733 en el 2024 hasta 9,800 en el 2025. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash coordinará con Proinversión la modernización del aeropuerto Comandante FAP Arias Graziani (Anta-Huaraz), actualmente la pista no soporta el peso de los aviones comerciales.

Del 2026 al 2027, la industria de turismo incrementará de US\$ 637 millones en el 2026 hasta US\$ 1,077 millones en el 2027. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 9,800 en el 2026 hasta 16,533 en el 2027. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash culminará con asfaltar las rutas que conectan con los principales lugares turísticos como la laguna Llanganuco, laguna 69, laguna Parón, templo arqueológico de Chavín, y nevado Huascarán; pasando de 1,823 km a 2,500 km asfaltados.

Del 2018 al 2019, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 10 millones (FOB) del 2017 hasta el monto de US\$ 12 millones (FOB) en el 2019. La generación de nuevos puestos de trabajo fue 400 en el 2017 y generará 67 nuevos puestos de trabajado en el 2019. El incremento será leve ya que las ventas por un mayor volumen de producción iniciarán posterior al año 2019. Se llevará a cabo dos fusiones importantes entre

empresas de la región para lograr economía de escala y productividad, lo que facilitará contar con material genético de mejor calidad (por ejemplo, laboratorio Fall Creek).

Adicionalmente, las nuevas inversiones permitirán tener una mayor cantidad de hectáreas de sembrío.

Del 2022 al 2023, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 77 millones (FOB) en el 2022 hasta US\$ 213 millones (FOB) en el 2023. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 2,600 en el 2022 hasta 5,533 en el 2023. Ello, como consecuencia de los primeros sembríos y la mejora de la productividad, debido al mayor rendimiento por hectáreas de 17 t/ha hasta 21t/ha. Además, se iniciarán programas de capacitación a los agricultores para la obtención de arándanos de calidad y mejorar su participación como proveedores de empresas exportadoras.

Del 2018 al 2019 la competitividad de la región Ancash mejorará del 13avo puesto del ranking ICRP del 2016 hasta el 12avo puesto en el 2019. Esto debido a que el Gobierno Regional solicitará al Gobierno Central la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Además, realizará en coordinación con la OCDE un estudio de línea base de competitividad a nivel regional y de las 20 provincias. También diseñará el plan de fortalecimiento de la gobernabilidad; asimismo, coordinará con Proinversión la planificación y financiamiento del proyecto de modernización del terminal portuario multipropósito de Chimbote.

Del 2020 al 2021 la competitividad de la región Ancash mejorará del 12avo puesto del ranking ICRP en el 2020 hasta el 11avo puesto del ranking ICRP en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional coordinará con el Gobierno Central y la OCDE la implementación del Programa País OCDE-Perú en la región y las 20 provincias. Asimismo, coordinará con Proinversión la construcción y puesta en marcha del puerto de Chimbote. También

coordinará con Proinversión la planificación y financiamiento de la continuación del Proyecto Especial Chincas.

Del 2022 al 2023 la competitividad de la región Ancash mejorará del 11avo puesto del ranking ICRP en el 2022 hasta el 9no puesto en el 2023. Esto debido a que el Gobierno Regional bajo la supervisión de la OCDE realizará la puesta en marcha del programa de fortalecimiento de la gobernabilidad a nivel de toda la región. Asimismo, coordinará con Proinversión la planificación y financiamiento del proyecto de modernización del Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (Anta-Huaraz). También coordinará con Proinversión la construcción y puesta en marcha del Proyecto Especial Chincas. Dispondrá también la planificación y financiamiento de una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en el área de influencia del puerto de Chimbote.

Del 2024 al 2025 la competitividad de la región Ancash mejorará del 9no puesto del ranking ICRP en el 2024 hasta el 7mo puesto en el 2025. Esto debido a que Gobierno Regional licitará a nivel nacional e internacional la contratación de una consultoría especializada en TI para el diseño e implementación de un sistema informático de Gobierno Electrónico integrado al Gobierno Central y los Gobiernos Locales. Asimismo, coordinará con Proinversión la construcción y puesta en marcha del Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (Anta-Huaraz). Coordinará también la construcción y puesta en marcha de la Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica.

Del 2026 al 2027 la competitividad de la región Ancash mejorará del 7mo puesto del ranking ICRP en el 2026 hasta el 5to puesto en el 2027. Esto debido a que el consultor de TI implementará el sistema informático de Gobierno Electrónico a nivel de toda la región y lo integrará con el Gobierno Central.

8.1.3. Clientes

Los objetivos de la perspectiva del cliente están relacionados a incrementar la satisfacción del cliente y son:

Del 2018 al 2019 la competitividad de la región Ancash mejorará del 10mo puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP del 2016 hasta el 9no puesto en el 2019. Esto debido a que el Gobierno Regional planificará el programa de infraestructura y calidad educativa para mejorar la infraestructura educativa, atraer, retener y reconocer a los mejores maestros del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público. Asimismo, planificará programas de salud, nutricional y reproductiva en coordinación con el Ministerio de Salud, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

Del 2020 al 2021 la competitividad de la región Ancash mejorará del 9no puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2020 hasta el 8avo puesto en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación implementará a nivel de toda la región el programa de infraestructura y calidad educativa en el nivel de educación secundaria del sector público. Asimismo, identificará y priorizará en las primeras cinco de las veinte provincias de la región; la implementación del programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para la fabricación de conservas de anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta. También, se implementará el programa de salud reproductiva con la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y los programas del Ministerio de Salud (MINSA).

Del 2022 al 2023 la competitividad de la región Ancash mejorará del 8avo puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2022 hasta el 7mo puesto en el 2023. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación implementará a

nivel de toda la región el programa de infraestructura y calidad educativa en el nivel de educación primaria del sector público. Asimismo, identificará y continuará con cinco provincias más de la región, la implementación del programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para la fabricación de conservas de anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta. También, se implementará el programa de salud reproductiva con la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y los programas del Ministerio de Salud (MINSA).

Del 2024 al 2025 la competitividad de la región Ancash mejorará del 7mo puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2024 hasta el 6to puesto en el 2025. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación implementará a nivel de toda la región el programa de infraestructura y calidad educativa en el nivel de educación inicial del sector público. Asimismo, identificará y continuará con las diez provincias restantes de la región, la implementación del programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para la fabricación de conservas de anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta. También, se implementará el programa de salud reproductiva con la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y los programas del Ministerio de Salud (MINSA).

Del 2026 al 2027 la competitividad de la región Ancash mejorará del 6to puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2026 hasta el 5to puesto en el 2027. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación realizará una evaluación global de los resultados obtenidos del programa en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, y ejecutará las mejoras requeridas. También evaluará los

resultados globales obtenidos en el programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud (MINSA), y ejecutará las mejoras requeridas.8.1.4. Financiera

El objetivo de la perspectiva financiera es incrementar la rentabilidad sostenida de la región de Ancash y son: (a) Del 2020 al 2021 el gobierno regional de Ancash generará condiciones de inversión privada para el desarrollo de nuevas empresas acuícolas certificadas pasando de 13 a 33 empresas. Esto generará que la facturación aumente de US\$ 38 millones a US\$ 58 millones. Se crearán 1,333 nuevos puestos de trabajo permanentes; (b) Del 2024 al 2025 SANIPES triplicará las hectáreas concesionadas para el desarrollo de la actividad de acuicultura a mayor escala, pasando de 1444 a 4331 has. Lo que originará que la facturación aumente de US\$ 105 millones a US\$ 205 millones. Se crearán 6,667 nuevos puestos de trabajo permanentes; (c) Del 2018 al 2019, la Dirección de Comercio Exterior y Turismo de Ancash con la participación de DIRCETUR, PROMPERU y MINCETUR implementará un circuito turístico en la parte costa de la región que integre la isla Ferrol, isla Blanca y el cerro de La Juventud. Esto originará que la facturación aumente 21% respecto al 2017, que equivale a US\$ 304 millones. Se crearán 3,467 nuevos puestos de trabajo permanentes; (d) Del 2022 al 2023 el Gobierno Regional de Ancash facilitará el ingreso de inversionistas extranjeros para la construcción de dos hoteles de cuatro estrellas y un hotel de cinco estrellas, dos en Huaraz y uno en la parte costa de la región. Esto originará que la facturación aumente de US\$ 368 millones a US\$ 445 millones. Se crearán 5,200 nuevos puestos de trabajo permanentes; (e) Del 2024 al 2025 el Gobierno Regional de Ancash terminará de reconstruir la pista de aterrizaje del aeropuerto de Huaraz Comandante FAP Arias Graziani, actualmente la pista no soporta el peso de los aviones comerciales. Esto generará que la facturación aumente de US\$ 445 millones a US\$ 637 millones. Se crearán 12,733 nuevos puestos de trabajo permanentes; (f) Del 2018 al 2019 la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$9.8 millones del 2017 hasta US\$12 millones en el 2019. El incremento será leve ya que las ventas

por un mayor volumen de producción iniciarán posterior al año 2019. Se llevará a cabo una fusión importante entre empresas de la región para incrementar su nivel de producción y obtener mayores cosechas, además contarán con la asistencia de laboratorios de material genético como por ejemplo Fall Creek; y así obtener economía de escala mejorando sus estándares de calidad. Se crearán 133 nuevos puestos de trabajo permanentes; (g) Del 2024 al 2025 la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$213 millones del 2024 hasta US\$367 millones en el 2025, debido a la máxima capacidad de producción de campo (volumen) a partir del séptimo año que es una característica del ciclo del producto, principalmente de las grandes industrias como son Intipa Foods. Se crearán 10,933 nuevos puestos de trabajo permanentes; (h) Del 2026 al 2027 la exportación de la industria de arándanos de incrementará de US\$367 millones del 2026 hasta US\$409 millones en el 2027, debido a que el producto alcanza su madurez entre los 8 y 10 años según su curva de producción, a partir de este periodo empieza un rendimiento casi constante para luego declinar año tras año. Se crearán 5,200 nuevos puestos de trabajo permanentes.

8.1.4. Financiera

Del 2020 al 2021, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 12 millones (FOB) en el 2020 hasta US\$ 77 millones (FOB) en el 2021. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 67 en el 2020 hasta 2,600 en el 2021; generando 1,733 nuevos puestos de trabajo en el 2020 y 2,600 nuevos puestos de trabajo en el 2021. Esto debido al incremento del volumen de producción como resultado del rendimiento por hectáreas y de la recolección de cosecha de los pequeños productores, quienes mejorarán su productividad gracias a programas impulsados por organismos estatales y privados, como Sierra Exportadora y la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú; además se realizarán negociaciones con laboratorios que ayuden a lograr el proceso de adaptación de

nuevas variedades de arándanos más productivos y de mayor demanda en el mercado internacional.

Del 2024 al 2025, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 213 millones (FOB) en el 2024 hasta US\$ 367 millones (FOB) en el 2025. La generación de nuevos puestos de trabajo pasará de 5,533 en el 2024 a 4,333 en el 2025. Esto debido a la máxima capacidad de producción de campo (volumen) a partir del séptimo año que es una característica del ciclo del producto, principalmente de las grandes industrias como Intipa Foods.

Del 2026 al 2027, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 367 millones (FOB) en el 2026 hasta US\$ 445 millones (FOB) en el 2027. La generación de nuevos puestos de trabajo pasará de 4,333 en el 2026 a 2,400 en el 2027. Esto debido a que el producto alcanza su madurez entre los 8 y 10 años según su curva de producción, a partir de este periodo empieza un rendimiento casi constante para luego declinar año tras año.

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

Tabla 41

Tablero de Control Balanceado

Descripción	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades	Proyectado	
Perspectiva financiera	OCP3.2	Del 2020 al 2021, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 12 millones (FOB) en el 2020 hasta US\$ 77 millones (FOB) en el 2021. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 67 en el 2020 hasta 2,600 en el 2021; generando 1,733 nuevos puestos de trabajo en el 2020 y 2,600 nuevos puestos de trabajo en el 2021. Esto debido al incremento del volumen de producción como resultado del rendimiento por hectáreas y de la recolección de cosecha de los pequeños productores, quienes mejorarán su productividad gracias a programas impulsados por organismos estatales y privados, como Sierra Exportadora y la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú; además se realizarán negociaciones con laboratorios que ayuden a lograr el proceso de adaptación de nuevas variedades de arándanos más productivos y de mayor demanda en el mercado internacional.	Valor FOB US\$ de las exportaciones de arándanos	US\$	US\$ 12 millones en el 2020 a US\$ 77 millones a finales del 2021
	OCP3.4	Del 2024 al 2025, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 213 millones (FOB) en el 2024 hasta US\$ 367 millones (FOB) en el 2025. La generación de nuevos puestos de trabajo pasará de 5,533 en el 2024 a 4,333 en el 2025. Esto debido a la máxima capacidad de producción de campo (volumen) a partir del séptimo año que es una característica del ciclo del producto, principalmente de las grandes industrias como Intipa Foods.	Valor FOB US\$ de las exportaciones de arándanos	US\$	US\$ 213 millones en el 2024 a US\$ 367 millones a finales del 2025
	OCP3.5	Del 2026 al 2027, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 367 millones (FOB) en el 2026 hasta US\$ 445 millones (FOB) en el 2027. La generación de nuevos puestos de trabajo pasará de 4,333 en el 2026 a 2,400 en el 2027. Esto debido a que el producto alcanza su madurez entre los 8 y 10 años según su curva de producción, a partir de este periodo empieza un rendimiento casi constante para luego declinar año tras año.	Valor FOB US\$ de las exportaciones de arándanos	US\$	US\$ 367 millones en el 2026 a US\$ 445 millones a finales del 2027
Perspectiva Clientes	OCP5.1	Del 2018 al 2019 la competitividad de la región Ancash mejorará del 10mo puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP del 2016 hasta el 9no puesto en el 2019. Esto debido a que el Gobierno Regional planificará el programa de infraestructura y calidad educativa para mejorar la infraestructura educativa, atraer, retener y reconocer a los mejores maestros del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público. Asimismo, planificará programas de salud, nutricional y reproductiva en coordinación con el Ministerio de Salud, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS).	Índice Pilar Personas del ICRP.	Posición	Akazará el 9no puesto al 2019
	OCP5.2	Del 2020 al 2021 la competitividad de la región Ancash mejorará del 9no puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2020 hasta el 8vo puesto en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación implementará a nivel de toda la región el programa de infraestructura y calidad educativa en el nivel de educación secundaria del sector público. Asimismo, identificará y priorizará en las primeras cinco de las veinte provincias de la región; la implementación del programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para la fabricación de conservas y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta. También, se implementará el programa de salud reproductiva con la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y los programas del Ministerio de Salud (MINSa).	Índice Pilar Personas del ICRP.	Posición	Akazará el 8vo puesto al 2021
	OCP5.3	Del 2022 al 2023 la competitividad de la región Ancash mejorará del 8vo puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2022 hasta el 7mo puesto en el 2023. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación implementará a nivel de toda la región el programa de infraestructura y calidad educativa en el nivel de educación primaria del sector público. Asimismo, identificará y continuará con cinco provincias más de la región, la implementación del programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para la fabricación de conservas de anchoveta y galletas enriquecidas con harina y aceite de pescado. También, se implementará el programa de salud reproductiva con la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y los programas del Ministerio de Salud (MINSa).	Índice Pilar Personas del ICRP.	Posición	Akazará el 7mo puesto al 2023
	OCP5.4	Del 2024 al 2025 la competitividad de la región Ancash mejorará del 7mo puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2024 hasta el 6to puesto en el 2025. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación implementará a nivel de toda la región el programa de infraestructura y calidad educativa en el nivel de educación inicial del sector público. Asimismo, identificará y continuará con las diez provincias restantes de la región, la implementación del programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para la fabricación de conservas de anchoveta y galletas enriquecidas con harina y aceite de pescado. También, se implementará el programa de salud reproductiva con la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y los programas del Ministerio de Salud (MINSa).	Índice Pilar Personas del ICRP.	Posición	Akazará el 6to puesto al 2025
	OCP5.5	Del 2026 al 2027 la competitividad de la región Ancash mejorará del 6to puesto del ranking del Pilar Personas del ICRP en el 2026 hasta el 5to puesto en el 2027. Esto debido a que el Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Educación realizará una evaluación global de los resultados obtenidos del programa en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, y ejecutará las mejoras requeridas. También evaluará los resultados globales obtenidos en el programa de salud nutricional en coordinación con el Ministerio de Salud (MINSa), y ejecutará las mejoras requeridas.	Índice Pilar Personas del ICRP.	Posición	Akazará el 5to puesto al 2027
Perspectiva Procesos Internos	OCP1.2	Del 2020 al 2021, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 38 millones (FOB) en el 2020 hasta US\$ 58 millones (FOB) en el 2021. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 147 en el 2020 hasta 700 nuevos puestos de trabajo en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash generará condiciones de inversión privada para el desarrollo de nuevas empresas acuícolas certificadas pasando de 13 a 19 empresas que constituyen 450 hectáreas de cultivo concesionadas.	Número de empresa certificadas	Número	6 nuevas empresas certificadas al 2021
	OCP1.3	Del 2022 al 2023, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 58 millones (FOB) en el 2022 hasta US\$ 105 millones (FOB) en el 2023. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 700 en el 2022 hasta 1,753 nuevos puestos de trabajo en el 2023. Esto debido a que SANIPES habilitará la concesión de más hectáreas para el desarrollo de la actividad de acuicultura en la categoría de mediana y gran empresa a mayor escala, pasando de 1,444 a 3,644 hectáreas concesionadas con el ingreso de 14 nuevas empresas entre medianas y grandes debidamente certificadas.	Nuevas hectáreas habilitadas	Hectáreas	De 1,444 ha en el 2022 a 3,644 ha a finales del 2023
	OCP1.4	Del 2024 al 2025, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 105 millones (FOB) en el 2024 hasta US\$ 205 millones (FOB) en el 2025. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 1,753 en el 2024 hasta 4,200 nuevos puestos de trabajo en el 2025. Esto debido a que el Ministerio de la Producción, IMARPE, FONDEPES, ITP, SANIPES, ITACAL con el Programa de Investigación Asociativa (PIA) potenciarán las actividades en marcha del sector acuícola en línea con el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, esto propiciará el desarrollo de 4 nuevos hatchery (laboratorios de cultivo de conchas de abanico) en la región Ancash.	Número de laboratorios (hatchery)	Número	4 nuevos hatchery al 2025
	OCP1.5	Del 2026 al 2027, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 205 millones en el 2026 hasta US\$ 400 millones en el 2027. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 4,200 en el 2026 hasta 7,520 nuevos puestos de trabajo en el 2027. Esto debido a que la mortandad de conchas de abanico pasará de 30% a 10% en sistema suspendido de producción.	Tasa de mortandad: % total mortandad / total cultivadas	%	30% en el 2026 a 10% a finales del 2027
	OCP2.1	Del 2018 al 2019, la industria de turismo incrementará de US\$ 252 millones del 2018 hasta el monto de US\$ 304 millones en el 2019. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 1,533 del 2017 hasta 1,800 en el 2019. Esto debido a que la Dirección de Comercio Exterior y Turismo de Ancash con la participación de DIRCETUR, PROMPERU y MINCETUR implementará un circuito turístico en la parte costa de la región que integre la isla Ferrol, isla Blanca y el cerro de La Juventud.	Implementación del circuito turístico en islas	%	100% de implementación del circuito turístico al 2019
Aprendizaje Interno	OCP2.2	Del 2020 al 2021, la industria de turismo incrementará de US\$ 304 millones en el 2020 hasta US\$ 368 millones en el 2021. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 1,800 en el 2020 hasta 2,200 en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash implementará un sistema de teleféricos en el Parque Nacional Huascarán.	Sistema de teleféricos implementados	%	100% de implementación del sistema de teleféricos al 2019
	OCP2.3	Del 2022 al 2023, la industria de turismo incrementará de US\$ 368 millones en el 2022 hasta US\$ 446 millones en el 2023. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 2,200 en el 2022 hasta 2,733 en el 2023. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash facilitará el ingreso de inversionistas extranjeros para la construcción de dos hoteles, de cuatro y cinco estrellas, en Huaraz, y un hotel de cuatro estrellas en la parte costa de la región.	Número de hoteles construidos	Número	dos hoteles de cuatro y cinco estrellas en Huaraz y un hotel de cuatro estrellas en la parte costa de la región al 2023
	OCP2.4	Del 2024 al 2025, la industria de turismo incrementará de US\$ 446 millones en el 2024 hasta US\$ 637 millones en el 2025. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 2,733 en el 2024 hasta 9,800 en el 2025. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash coordinará con Proinversión la modernización del aeropuerto Comandante FAP Arias Graziani (Anta-Huaraz), actualmente la pista no soporta el peso de los aviones comerciales.	Modernización del aeropuerto Comandante FAP Arias Graziani (Anta-Huaraz).	%	100% del aeropuerto Comandante FAP Arias Graziani (Anta-Huaraz) al 2025
	OCP2.5	Del 2026 al 2027, la industria de turismo incrementará de US\$ 637 millones en el 2026 hasta US\$ 1,077 millones en el 2027. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 9,800 en el 2026 hasta 16,533 en el 2027. Esto debido a que el Gobierno Regional de Ancash culminará con asfaltar las rutas que conectan con los principales lugares turísticos como la laguna Llanguaco, laguna 69, laguna Parón, templo arqueológico de Chavín, y nevado Huascarán; pasando de 1,823 km a 2,500 km asfaltados.	Cantidad de kilómetros asfaltados	Kms	1,823 km en el 2026 a 4,000 km a finales del 2027
	OCP3.1	Del 2018 al 2019, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 10 millones (FOB) del 2017 hasta el monto de US\$ 12 millones (FOB) en el 2019. La generación de nuevos puestos de trabajo fue 400 en el 2017 y generará 67 nuevos puestos de trabajo en el 2019. El incremento será leve ya que las ventas por un mayor volumen de producción iniciarán posterior al año 2019. Se llevará a cabo dos fusiones importantes entre empresas de la región para lograr economía de escala y productividad, lo que facilitará contar con material genético de mejor calidad (por ejemplo, laboratorio Fall Creek). Adicionalmente, las nuevas inversiones permitirán tener una mayor cantidad de hectáreas de sembrío.	Volumen de producción	Toneladas	Crecimiento de la exportación en 110 toneladas al 2019
OCP3.3	Del 2022 al 2023, la exportación de la industria de arándanos incrementará de US\$ 77 millones (FOB) en el 2022 hasta US\$ 213 millones (FOB) en el 2023. La generación de nuevos puestos de trabajo incrementará de 2,600 en el 2022 hasta 5,533 en el 2023. Ello, como consecuencia de los primeros sembríos y la mejora de la productividad, debido al mayor rendimiento por hectáreas de 17 t/ha hasta 21 t/ha. Además, se iniciarán programas de capacitación a los agricultores para la obtención de arándanos de calidad y mejorar su participación como proveedores de empresas exportadoras.	Productividad: Tn / ha.	%	17 T/ha en el 2022 a 21 T/ha a finales del 2023	
OCP4.1	Del 2018 al 2019 la competitividad de la región Ancash mejorará del 13avo puesto del ranking ICRP del 2016 hasta el 12avo puesto en el 2019. Esto debido a que el Gobierno Regional solicitará al Gobierno Central la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Además, realizará en coordinación con la OCDE un estudio de línea base de competitividad a nivel regional y de las 20 provincias. También diseñará el plan de fortalecimiento de la gobernabilidad; asimismo, coordinará con Proinversión la planificación y financiamiento del proyecto de modernización del terminal portuario multipropósito de Chimbote.	Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP)	Posición	Akazará el 12avo puesto al 2019	
OCP4.2	Del 2020 al 2021 la competitividad de la región Ancash mejorará del 12avo puesto del ranking ICRP en el 2020 hasta el 11avo puesto del ranking ICRP en el 2021. Esto debido a que el Gobierno Regional coordinará con el Gobierno Central y la OCDE la implementación del Programa País OCDE-Perú en la región y las 20 provincias. Asimismo, coordinará con Proinversión la construcción y puesta en marcha del puerto de Chimbote. También coordinará con Proinversión la planificación y financiamiento de la continuación del Proyecto Especial Chitecas.	Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP)	Posición	Akazará el 11avo puesto al 2021	
OCP4.3	Del 2022 al 2023 la competitividad de la región Ancash mejorará del 11avo puesto del ranking ICRP en el 2022 hasta el 9no puesto en el 2023. Esto debido a que el Gobierno Regional bajo la supervisión de la OCDE realizará la puesta en marcha del programa de fortalecimiento de la gobernabilidad a nivel de toda la región. Asimismo, coordinará con Proinversión la planificación y financiamiento del proyecto de modernización del Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (Anta-Huaraz). También coordinará con Proinversión la construcción y puesta en marcha del Proyecto Especial Chitecas. Dispondrá también la planificación y financiamiento de una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en el área de influencia del puerto de Chimbote.	Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP)	Posición	Akazará el 9no puesto al 2023	
OCP4.4	Del 2024 al 2025 la competitividad de la región Ancash mejorará del 9no puesto del ranking ICRP en el 2024 hasta el 7mo puesto en el 2025. Esto debido a que el Gobierno Regional licitará a nivel nacional e internacional la contratación de una consultoría especializada en TI para el diseño e implementación de un sistema informático de Gobierno Electrónico integrado al Gobierno Central y los Gobiernos Locales. Asimismo, coordinará con Proinversión la construcción y puesta en marcha del Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (Anta-Huaraz). Coordinará también la construcción y puesta en marcha de la Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica.	Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP)	Posición	Akazará el 7mo puesto al 2025	
OCP4.5	Del 2026 al 2027 la competitividad de la región Ancash mejorará del 7mo puesto del ranking ICRP en el 2026 hasta el 5to puesto en el 2027. Esto debido a que el consultor de TI implementará el sistema informático de Gobierno Electrónico a nivel de toda la región y lo integrará con el Gobierno Central.	Índice de Competitividad Regional del Perú	Posición	Akazará el 5to puesto al 2027	
OCP1.1	Del 2018 al 2019, la exportación de la industria de conchas de abanico incrementará de US\$ 35 millones (FOB) del 2017 hasta el monto de US\$ 38 millones (FOB) en el 2019. La generación de nuevos puestos de trabajo fue 287 en el 2017 y generará 147 nuevos puestos de trabajo en el 2019. Esto debido a que FONDEPES creará programas de capacitación a los acuicultores para producir con los estándares de calidad e inocuidad alimentaria requeridas por los mercados internacionales y la FAO, logrando un 95% de capacitados.	% acuicultores capacitados	%	95% de capacitación a finales del 2023	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2016. México D. F., México. Pearson

8.3. Conclusiones

Para asegurar el logro de los objetivos es importante utilizar una herramienta de medición como la matriz del plan estratégico integral que nos permite evaluar el avance de los objetivos de corto plazo, considerando las cuatro perspectivas claves: perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La región tiene que desarrollar otras actividades productivas como las propuestas en este plan estratégico y el control del avance de cada objetivo de corto plazo permitirá evidenciar el alcance de los objetivos de largo plazo alineadas con la visión.

Para el caso en estudio, se elabora una estructura de control a través de la integración de indicadores propuestos por cada objetivo de corto plazo; con ello se logrará comunicar e involucrar a todos los interesados en la ejecución de las estrategias para cumplir con la visión. Los indicadores más resaltantes se centran en: capacitaciones especializadas para la mano de obra, inversión en infraestructura, tecnología e insumos para la mejora de productividad de los sectores de acuícola, agroexportación y turismo; logrando así proporcionar ventajas competitivas a la región Ancash y que con una buena gestión en la gobernabilidad alcanzará a desarrollarse económicamente por consiguiente un buen nivel de competitividad como región.

Capítulo IX: Competitividad de Ancash

En este capítulo se analizará la competitividad de la región Ancash en base al modelo diamante de la competitividad nacional, definida como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales”. El modelo del diamante de Porter puede ser un modelo excelente cuando se desarrolle el planeamiento de una región (D’Alessio, 2015).

El Centro de Competitividad de CENTRUM Católica Graduate Business School, presentó el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (ICRP), el cual es una herramienta de gran utilidad para evaluar de manera general el nivel de la competitividad de las regiones del Perú y el de la región Ancash en particular. El ICRP se divide en cinco grandes pilares que miden “la administración de recursos y capacidades (de las regiones) para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región”, medición relevante para evaluar el avance y alcanzar la visión propuesta para la región en este plan estratégico. A continuación, los pilares propuestos: (a) pilar economía, (b) pilar empresas, (c) pilar gobierno, (d) pilar infraestructura, y (e) pilar personas, que a su vez se componen de 90 variables que conforman sus unidades base clasificadas en 25 factores (CENTRUM Católica, 2016).

9.1. Análisis Competitivo de Ancash

El nivel de competitividad alcanzado por la región Ancash al 2016 mediante el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 elaborado por CENTRUM fue el treceavo puesto de las 26 regiones evaluadas, cabe resaltar que la metodología considera como regiones a Lima Metropolitana, Callao y Lima Provincias. La región más competitiva del país fue Lima Metropolitana, seguida del Callao, la tercera Moquegua, la cuarta Tacna, la quinta Arequipa, la sexta Ica, la séptima La Libertad, la octava Lima Provincias, la novena Lambayeque, la

décima Piura, la onceava Cusco, la doceava Tumbes y la región Ancash con el treceavo puesto (CENTRUM Católica, 2016).

En el pilar economía, la región Ancash obtuvo el puesto 15 de competitividad de 26 regiones a nivel nacional, por la dimensión de su economía y por la diversificación de su oferta exportable. Sin embargo, tiene aún factores por mejorar tales como: (a) la capacidad de lograr un crecimiento sostenido, (b) la capacidad de integrarse al mundo a través del comercio internacional, y (c) la capacidad de generar empleo (CENTRUM Católica, 2016).

En el pilar empresas, la región Ancash obtuvo el puesto 20 de competitividad de 26 regiones a nivel nacional, por su nivel de productividad. Sin embargo, muestra cuatro factores por mejorar, tales como: (a) el ambiente de los negocios dentro de la región, (b) las competencias gerenciales, (c) la innovación, y (d) la capacidad empresarial para generar empleo (CENTRUM Católica, 2016).

En el pilar gobierno, la región Ancash obtuvo el puesto 16 de competitividad de 26 regiones a nivel nacional. Sin embargo, muestra cuatro factores por mejorar, tales como: (a) evaluar los recursos con los que cuenta (presupuesto), (b) la autonomía, (c) el nivel de gasto, y (d) la justicia que imparte (CENTRUM Católica, 2016).

En el pilar infraestructura, la región Ancash obtuvo el puesto 14 de competitividad de 26 regiones a nivel nacional, por la capacidad de generar energía e infraestructura para el turismo (camas albergues, hoteles de una, dos y tres estrellas). Sin embargo, muestra tres factores por mejorar, tales como: (a) red vial, (b) transporte, y (c) la red de comunicaciones (CENTRUM Católica, 2016).

En el pilar personas, la región Ancash obtuvo el puesto 10 de competitividad de 26 regiones a nivel nacional, por el número de graduados en educación superior y por la formación laboral en centros tecnológicos. Sin embargo, muestra tres factores por mejorar,

tales como: (a) educación escolar, (b) logros educativos, y (c) salud (CENTRUM Católica, 2016).

Con relación a la competitividad de la región Ancash en base al modelo diamante de la competitividad nacional de Porter, como se cita en D'Alessio (2015), y su relación con el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (CENTRUM Católica, 2016), se puede comentar que para el componente condiciones de los factores del diamante de la competitividad, la región cuenta con importantes recursos naturales como minería, pesquería, agricultura; asimismo, es favorecida por recursos turísticos tanto naturales como culturales; todos estos recursos representan ventajas comparativas “heredados” por la región. Para el componente condiciones de la demanda, los principales productos y servicios de Ancash han sido afectados en diferentes niveles determinados por la oferta y la demanda, principalmente la volatilidad del precio de los *commodities* mineros, agroindustriales y pesqueros; asimismo, el turismo se ha visto afectado por los cambios climáticos y la informalidad. Para el componente estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del diamante de la competitividad, la realidad empresarial de la región es similar a la realidad nacional; por un lado, Ancash cuenta con grandes empresas transnacionales con alta productividad; y, por otro lado, cuenta con una mayoría de pequeñas empresas de naturaleza informal. Finalmente, para los componentes sectores relacionados y de apoyo, para los sectores industriales mineros y pesqueros la región cuenta con importantes *clústers*; para el sector agroindustrial y acuícola se viene desarrollando la competitividad de su cadena de suministro para mejorar su productividad; mientras que para el sector turismo se requiere urgentemente detener la creciente informalidad del sector.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Ancash

La región Ancash tiene una ubicación geográfica en el territorio peruano estratégico, a su vez cuenta con una gran riqueza de recursos naturales y recursos financieros que le

permite desarrollar importantes ventajas competitivas para hacer frente a los cambios de su entorno. Una de las ventajas es que la geo ubicación de la región permite tener accesibilidad en distancia y costos a dos puertos ubicados en el Callao y Paita, favoreciendo así la comercialización internacional de productos y servicios; además, facilita también la comunicación y comercialización con las demás regiones del país vía terrestre y marítima. Los recursos naturales que favorecen a la región le han permitido destacar en el sector minero favoreciendo el dinamismo económico regional, y que si es aprovechado con decisiones acertadas serán de impulso para los otros sectores como la agricultura, la acuicultura y el turismo, cuyas tendencias en los últimos años han sido positivas. A pesar de estas ventajas innatas que tiene la región, las últimas gestiones la han llevado a retroceder competitivamente; en efecto, de acuerdo con el Índice de Competitividad Regional del Perú Ancash ha descendido en el ranking de competitividad en todos los pilares cruciales para su desarrollo, lo que hace evidente la generación de distintas estrategias para el potenciamiento de estas (CENTRUM Católica, 2016).

Pilar económico. A nivel nacional la región de Ancash se encuentra en el puesto 15 en el pilar de economía al 2016, siendo una de las regiones que menos ha crecido, ubicándose en el extremo bajo con respecto al ratio de crecimiento; lo que conlleva a mejorar en su capacidad de lograr un crecimiento sostenido, en su capacidad de integrarse al mundo a través del comercio internacional y en su capacidad de generar empleo (CENTRUM Católica, 2016). En ese sentido, se plantea las siguientes estrategias retenidas para potenciar este pilar:

- Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional.

- Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región.
- Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional.

Pilar empresas. A nivel nacional la región de Ancash se encuentra en el puesto 20 con respecto al pilar empresas al 2016, puesto que no ha aumentado en los último tres años, la posición la ubica como muy bajo, debido especialmente al poco desarrollo en los factores de ambientes de negocio, habilidades gerenciales, innovación y generación de empleo en la región (CENTRUM Católica, 2016). En ese sentido, se plantea las siguientes estrategias para potenciar este pilar:

- Facilitar el ingreso de inversionistas extranjeros para la construcción de dos hoteles, de cuatro y cinco estrellas, en Huaraz; y un hotel de cuatro estrellas en la parte costa de la región.
- Propiciar el desarrollo de 4 nuevos *hatcherry* (laboratorios de cultivo de conchas de abanico) en la región Ancash, para potenciar la actividad del sector acuícola.
- Habilitar más hectáreas para el desarrollo de la actividad de acuicultura en la categoría de mediana y gran empresa a mayor escala, pasando de 1,444 a 3,644 hectáreas concesionadas con el ingreso de 14 nuevas empresas entre medianas y grandes debidamente certificadas.

- Generar condiciones de inversión privada para el desarrollo de nuevas empresas acuícolas certificadas pasando de 13 a 19 empresas que constituyen 450 hectáreas de cultivo concesionadas.

Pilar gobierno. Con respecto al pilar gobierno, la región de Ancash se encuentra en el extremo bajo ocupando el puesto 15 al 2016, descendiendo 10 posiciones en comparación con el año 2010, debido especialmente al poco desarrollo en los factores como recursos con los que cuenta (presupuesto), la autonomía, el nivel de gasto, así como la justicia que imparte (CENTRUM Católica, 2016). En ese sentido, se plantea las siguientes estrategias para potenciar este pilar:

- Implementar en el Gobierno Regional de Ancash un sistema informático de Gobierno electrónico, integrado con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, con la finalidad de estandarizar las mejores prácticas de gestión pública, para mejorar los servicios y simplificar los trámites burocráticos mediante aplicaciones móviles.
- Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza y la rendición de cuentas.
- Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión.
- Modernizar el Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión.

- Continuar la construcción del Proyecto Especial Chinecas, financiado mediante concesión gestionada por Proinversión.
- Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional, gestionada por el Gobierno Regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash.

Pilar infraestructura. En cuanto al pilar infraestructura, la región Ancash se encuentra en el extremo bajo ocupando el puesto siete al 2016. Esto se debe a que la región no ha podido incrementar sus índices de turismo, red vial, transporte y comunicaciones. En efecto, actualmente Ancash carece de hoteles de cuatro o cinco estrellas, además no tiene una red de seguridad al turista y los caminos para llegar a los principales centros turísticos como Llanganuco, Parón, Pastoruri y Chavín no se encuentran asfaltados; asimismo, la región carece de un terminal terrestre y el aeropuerto con el que cuenta no está del todo equipado, lo que dificulta el ingreso de pasajeros nacionales e internacionales (CENTRUM Católica, 2016; N. Chávez, comunicación personal, 13 de julio de 2018). En ese sentido, se plantea las siguientes estrategias para potenciar este pilar:

- Implementar un sistema de teleféricos de acceso al nevado Huascarán.
- Implementar un circuito turístico en la costa que integre la isla Ferrol, la isla Blanca y el cerro de la Juventud.
- Modernización del puerto de Chimbote.
- Modernización del Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje.

- Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región
- Asfaltar las rutas que conectan con los principales lugares turísticos como la laguna Llanganuco, laguna 69, laguna Parón, templo arqueológico de Chavín, y nevado Huascarán; pasando de 1,823 km a 2,500 km asfaltados.

Pilar personas. Con referencia a este pilar la región Ancash se encuentra clasificada como muy bajo ocupando el puesto 10 al 2016. La causa de esto es que la región aún tiene por desarrollar la educación escolar, mejorar los logros educativos y la salud (CENTRUM Católica, 2016). En base a ello, se plantea las siguientes estrategias para potenciar este pilar:

- Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta, y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSA, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos.
- Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de 1 año escolar. Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el Gobierno Regional de Ancash creará un Fondo Educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la

región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación.

- Reconstruir y mejorar la infraestructura educativa (inicial, primaria y secundaria) y financiarlo mediante el mecanismo de obras por impuestos del programa Empresa Socialmente Responsable promovido por la Cámara de Comercio y Turismo de Ancash, bajo la supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y la ejecución de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ancash y sus 16 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ancash

Identificar los potenciales *clústers* de Ancash permitirá establecer cuáles serán los beneficios y ventajas en bien de la región. Un *clúster* tiene varias definiciones, de acuerdo con el Banco Mundial (como se cita en Roldán, 2014) el *clúster* es “Una aglomeración de compañías, proveedores de servicios e instituciones asociadas en un área en particular; usualmente se incluyen proveedores financieros, instituciones educacionales y varios niveles de gobierno”. Partiendo como punto de referencia sobre el estudio del mapeo de *clústers* en el Perú, solicitada por el Consejo Nacional de la Competitividad (2013), se proponen algunos *clústers* y su relación con los pilares del Índice de Competitividad Regional del Perú del 2016.

Clúster pesquero. Ancash ya cuenta con un importante *clúster* pesquero dado que tiene un potencial desarrollo en pesca y acuicultura, el litoral pesquero de Chimbote es uno de los puertos más importantes a nivel nacional; sin embargo, para mayores beneficios de la región podría ser parte de un *clúster* de concentración geográfica de la costa. Según el estudio de elaboración de *clústers* en el Perú (2013), pueden desarrollarse *clústers* vinculados primero a pescados congelados y conservas de la costa con la participación de pescadores artesanales, industriales nacionales y extranjeros, productores y exportadores. La mayor

concentración de producción de congelados de pescados se encuentra en la zona norte con el 50.44% (Tumbes y Piura), 30.64% en la zona noreste (Ancash y Lima) y 18.92% en la zona sur (Ica, Arequipa y Moquegua); y en el caso de conservas de pescado el 76.64% se concentra en la zona noreste (Ancash y Lima), 16.35% en Piura y el 7% en Ica. En segundo lugar, un *clúster* vinculado a la harina y aceite de pescado que comprende a empresas que extraen, procesan, elaboran y comercializan. La concentración de la producción se desarrolla en la zona noreste (Lima, Ica, Ancash y La Libertad) con 84% en harina de pescado y el 86% de aceite de pescado, en la zona sur (Arequipa y Moquegua) con el 10% y 7% respectivamente; y finalmente la zona norte (Piura) con 6% y 8%. En tercer lugar, se requiere un *clúster* acuícola, Ancash cuenta con cuatro puertos ubicados geoestratégicamente frente al océano pacífico que son los más representativos de su industria: Coishco, Huarmey, Samanco y Casma. La región cuenta además con cuatro desembarcaderos autorizados para el desarrollo acuícola especialmente para la producción de conchas de abanico, razón por la cual la región Ancash puede desarrollar un *clúster* acuícola.

Haciendo un contraste de las regiones mencionadas en los *clústers* anteriores con los resultados del ICRP 2016, se observa que estas tienen las primeras posiciones en el ranking de competitividad; mostrando así mejoras significativas; no obstante Ancash y Tumbes mantienen la misma posición del año anterior. Sin embargo, a nivel de categoría de clasificación todas las regiones de la concentración del *clúster*, excepto Lima, tienen un nivel de competitividad bajo, muy bajo y extremo bajo. En el pilar de empresas del ICRP 2016, de las regiones mencionadas sólo Lima y La Libertad lideran este pilar que explican el buen ambiente de los negocios; las regiones de Ica, Ancash y Tumbes ocupan las posiciones 18, 20 y 21 respectivamente, debido a la alta informalidad y los conflictos existentes. Por ello la importancia de lograr *clúster* en conjunto para mayores beneficiarios que finalmente conlleven al desarrollo de las regiones y del país.

Clúster agroindustrial. Ancash tiene el potencial para ser parte de un *clúster* agroindustrial por los recursos que posee frente a los principales productos de exportación que el Perú viene ofertando. Según SIICEX (2017a) el Perú ocupa a nivel mundial el puesto 17 en frutas y frutos comestibles y puesto 20 en hortalizas y tubérculos alimenticios; por lo que sería de gran beneficio lograr desarrollar *clústers* entre las regiones con mayor concentración geográfica (Ica, Lima, La Libertad, Piura, Lambayeque, Arequipa y Ancash) y que intervengan en la cadena de valor de estos productos. El desarrollo de este debe ser promovido tanto por el Gobierno como por aquellas empresas privadas o públicas interesadas; empresas que operan en la producción, procesamiento, distribución y comercialización de uvas, paltas, espárragos, arándanos y demás preparaciones (SIICEX; 2017a). Considerando los resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 se muestra que la competitividad de Perú ha retrocedido en comparación de los últimos años ocupando el puesto 54 de 61 países (CENTRUM Católica, 2016); por ello se sugiere *clústers* de concentración por regiones para mejorar los pilares de economía del país y de las regiones a través de las exportaciones mencionadas.

Clúster turístico. Ancash cuenta con una diversidad cultural, geográfica y de naturaleza, cerca del 80% (259,090) de turistas visitan el Parque Nacional de Huascarán y el monumento arqueológico de Chavín de Huántar. Cuenta con 868 hospedajes habilitados en la región para recibir a turistas extranjeros y nacionales. Sin embargo, existen diversos problemas en el sector de turismo como la desconfianza, informalidad, infraestructura deficiente, dificultad de accesibilidad, entre otros, que posicionan a la región en el octavo puesto de turismo y en el doceavo en cuanto al turismo receptivo. Por ello, es vital el desarrollo de un *clúster* turístico que involucre a las empresas, instituciones y agentes de turismo naturales como los parques de conservación. Las empresas para este *clúster* serán aquellas situadas en las zonas de acceso principal como las agencias de viajes ubicadas en la

región Lima, principales aerolíneas, y empresas de transporte terrestre. El objetivo es que la región Ancash y otras sean parte de un paquete de grandes empresas de agencias de viajes y que sea uno de los atractivos turísticos ofertados, pero para hacer que el *clúster* sea exitoso se debe prever y buscar mejoras en todos los actores claves del sector en la región que permitan obtener beneficios; de esta manera será una alternativa de destino para todos los turistas.

Además de los agentes de viajes, también son importantes los proveedores de alojamiento, lavanderías, alimentación, transportes y entidades gubernamentales y asociaciones como la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, Sociedad de Hoteles del Perú y la Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En línea con lo antes mencionado, la formación de un *clúster* es una estrategia que permite crear ventaja competitiva desde la participación y cooperación de actores claves del sector. La región Ancash cuenta con una importante riqueza natural, climas variados y una diversidad cultural que podría transformar su economía. Por lo tanto, entre las estrategias adecuadas para que Ancash sea una región más competitiva y propicie un desarrollo económico y social sostenible, se encuentran las siguientes:

1. Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional.
2. Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional, gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash. La ZEE debe ubicarse en el radio de influencia del puerto de Chimbote, para

atraer las inversiones nacionales y extranjeras, desarrollar *clústers* con infraestructura y tecnología adecuada, y generar sinergias para incrementar el comercio exterior en la región.

3. Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región.
4. Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión. Es decir, constituirse como un transporte marítimo multipropósito, con ello dinamizará la economía local y regional, aumentará la eficiencia en las operaciones portuarias en costos y tiempos logísticos, permitirá no solo articular la economía y el comercio, sino que además impulsará el desarrollo económico, comercial y turístico de toda la región Ancash.
5. Continuar la construcción del Proyecto Especial Chinecas, financiado mediante concesión gestionada por Proinversión. Un principal proyecto de irrigación que concentra más de 1 millón de hectáreas de la zona costera de la región Ancash destinada para fines de riego y abastecimiento de agua de uso poblacional. Esta obra hidráulica aprovechará los recursos hídricos de las cuencas de los ríos Santa, Nepeña, Casma y Sechin. Su desarrollo impulsará y ampliará la frontera agrícola, pecuaria, forestal y agroindustrial, activando su cadena productiva. Asimismo, creará empleo e inversión pública y privada.
6. Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, para el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza, la rendición de cuentas. Es decir, mejorar el clima de negocios de la región, darle estabilidad política y jurídica, simplificar trámites burocráticos y generar incentivos para la inversión privada, prevenir la corrupción y mejorar las condiciones de vida de su población.

7. Modernizar el Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (ANTA-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión.
8. Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional.
9. Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSA, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos.
10. Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de un año escolar.

Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el Gobierno Regional de Ancash creará un Fondo Educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación.

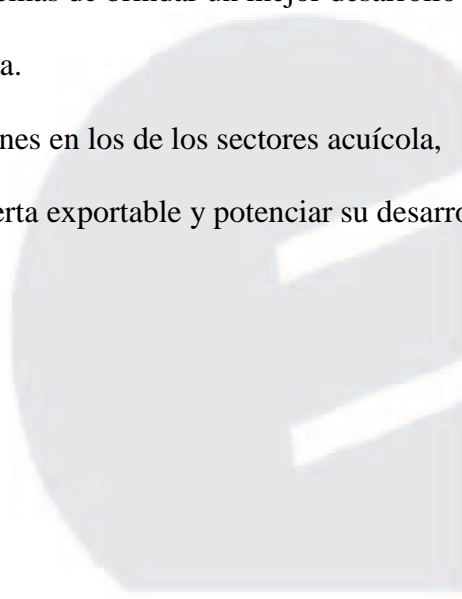
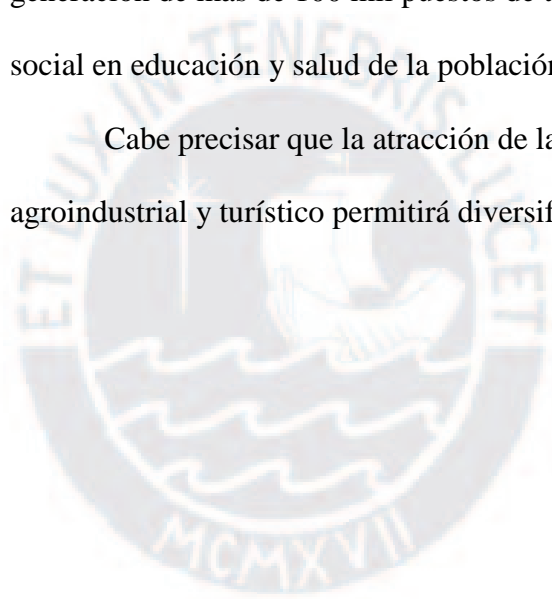
11. Reconstruir y mejorar la infraestructura educativa (inicial, primaria y secundaria) y financiarlo mediante el mecanismo de obras por impuestos del programa Empresa Socialmente Responsable promovido por la Cámara de Comercio y Turismo de Ancash, bajo la supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y la ejecución de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ancash y sus 16 Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).
12. Implementar en el Gobierno Regional de Ancash un sistema informático de Gobierno Electrónico, integrado con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, con la finalidad de estandarizar las mejores prácticas de gestión pública, para mejorar los servicios y simplificar los trámites burocráticos mediante aplicaciones móviles.

9.5. Conclusiones

El gobierno regional de Ancash requiere fortalecer con sentido de urgencia la economía, promoción de empresas, la gobernabilidad, la infraestructura que le permita mejorar los niveles de salud y educación que actualmente se encuentran con índices alarmantes. Por ejemplo, con respecto a la capacidad para ejercer la gobernabilidad de sus instituciones, Ancash ocupa el puesto decimosexto en el pilar gobierno al 2016 (CENTRUM católica, 2016), por lo que la asesoría de organismos internacionales como la OCDE, le permitirá fortalecer las capacidades y asegurar una gestión del Gobierno Regional más competitiva.

Por otro lado, el desarrollo de los proyectos propuestos en este capítulo conllevará a potenciar su desarrollo. Un ejemplo, es la culminación del proyecto Chincas; presentado hace varias décadas. Este proyecto traerá consigo muchos beneficios en los cinco pilares del ICRP; en el pilar económico, por la mejora en las exportaciones de productos agrícolas; en el pilar empresas, por ser una región atractiva a las inversiones extranjeras; en el pilar gobierno, porque fortalecerá la gobernabilidad; en el pilar infraestructura, porque mejorará las redes viales, de comunicación y la infraestructura para el turismo; y el pilar personas, por la generación de más de 100 mil puestos de trabajo, además de brindar un mejor desarrollo social en educación y salud de la población ancashina.

Cabe precisar que la atracción de las inversiones en los de los sectores acuícola, agroindustrial y turístico permitirá diversificar su oferta exportable y potenciar su desarrollo.



10.2. Conclusiones

De acuerdo con el presente plan estratégico para la región de Ancash se presentan las siguientes conclusiones:

1. La región, gracias a sus recursos naturales y cultura milenaria, cuenta con ventajas comparativas para desarrollar a gran escala y principalmente las siguientes industrias: (a) la agroindustria, (b) la pesca y acuicultura, (c) el turismo de naturaleza y cultural, y (d) la minería.
2. La región aún no ha logrado desarrollar las capacidades necesarias (ventajas competitivas) que le permitan superar la situación de pobreza, injusticia, desempleo y corrupción; en consecuencia, mantiene un extremadamente bajo nivel de competitividad (CENTRUM Católica, 2016).
3. Apostar inicialmente por el crecimiento de la agroindustria del arándano, acuicultura de las conchas de abanico y la oferta turística de naturaleza y cultural, permitirá a las empresas de la región generar capacidades especializadas que se convertirán en ventajas competitivas que facilitarán el desarrollo de nuevos y competitivos productos agroindustriales, acuícolas y turísticos que incrementarán la oferta exportable de la región.
4. La lucha contra la corrupción, la eliminación de las trabas burocráticas y la informalidad (fortalecimiento de la gobernabilidad) son factores claves para el desarrollo competitivo, moderno y sostenido de la región. El Gobierno Regional y los Gobiernos Locales deben asumir el rol facilitador para aprovechar los abundantes recursos naturales y culturales del territorio regional (ventajas comparativas), y el sector privado es el llamado a desarrollar las capacidades competitivas para poner en valor los recursos naturales y culturales de la región.

5. La creación de más de 100 mil nuevos puestos de trabajo en la región a lo largo de los 10 años de implementación del plan estratégico contribuirá a reducir los altos niveles de pobreza, incrementando la capacidad adquisitiva de un importante sector la población que generará un mercado para el sector educativo y de salud privado de clase media, la cual mejorará el acceso a servicios de mejor calidad.
6. La industria acuícola es una actividad económica emergente que se debe impulsar en la región Ancash, ya que esta presenta las condiciones marítimas favorables para su desarrollo; y convertirse así, en una actividad complementaria a la pesca, la cual ha ido decreciendo debido a la disminución del precio de la harina de pescado y a la menor presencia de la biomasa de anchoveta en el territorio marino ancashino.
7. Continuar el Proyecto Especial de irrigación Chincas desarrollará la agroindustria de la región en general y la del arándano en particular.
8. Construir el Proyecto de Modernización del Puerto de Chimbote como un sistema de transporte marítimo multipropósito mejorará los costos y tiempos logísticos de la oferta exportable de la región.
9. Construir el Proyecto de Modernización del Aeropuerto de Comandante FAP German Arias Graziani en Huaraz incrementará el flujo de turismo nacional e internacional.

10.3. Recomendaciones Finales

Para alcanzar la visión y los objetivos planteados, recomendamos implementar el presente Plan Estratégico para convertir a la región Ancash en una de las cinco regiones con mayor crecimiento socioeconómico en el Perú al 2027, con pleno empleo, mejor educación y

salud; facilitando las inversiones principalmente en los sectores industriales de recursos hidrobiológicos, agroindustria y turismo; mediante las siguientes estrategias:

1. Incrementar la producción de conchas de abanico a partir del desarrollo tecnológico, la ampliación de la frontera acuícola, y el incremento de la inversión privada; en coordinación con PRODUCE, DICAPI, y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional.
2. Crear una Zona Económica Especial (ZEE) industrial, comercial y tecnológica en la región Ancash, para industrializar y comercializar los recursos agrícolas e hidrobiológicos de la región, financiada mediante el canon regional, gestionada por el gobierno regional de Ancash y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash.
3. Incrementar la actividad turística de la región Ancash, mediante una oferta turística de calidad a precios competitivos, con el apoyo de DIRCETUR, PROMPERU, MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, potenciando la participación en ferias turísticas y una sólida página web que faciliten el acceso a la información de la oferta turística de la región.
4. Construir el proyecto de modernización del puerto de Chimbote, financiado mediante la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión.
5. Continuar la construcción del Proyecto Especial Chinecas, financiado mediante Concesión gestionada por Proinversión.
6. Gestionar mediante las reuniones bilaterales entre el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales (GORE Ejecutivo), la asistencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Gobierno Regional de Ancash, para el fortalecimiento de la gobernabilidad regional y

municipal, en el marco del Programa País OCDE-Perú; priorizando el control de la corrupción, la efectividad de la gestión burocrática, la promoción de la inversión privada, la lucha contra la pobreza, la rendición de cuentas.

7. Modernizar el Aeropuerto Comandante FAP German Arias Graziani (Anta-Huaraz) que permita el aterrizaje y despegue de aeronaves de doble fuselaje, mediante el financiamiento por la Asociación Público-Privada (APP) gestionada por Proinversión.
8. Incrementar la inversión privada para potenciar la producción de arándanos, en coordinación con el programa de berries de Sierra Exportadora, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), MINCETUR y la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ancash, para atender la creciente y exigente demanda internacional.
9. Diseñar y ejecutar un programa de alimentación saludable, que comprenda las fases de tamizaje, concientización y consumo de productos nutritivos como la anchoveta y otros productos para el consumo humano derivados de la anchoveta, que integre al Gobierno Regional, las municipalidades de la región, el MIDIS, el MINSA, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la asesoría de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), quienes aportarán sus conocimientos y recursos.
10. Atraer a la región Ancash a los mejores maestros del Perú del nivel de educación inicial, primaria y secundaria del sector público, mediante un atractivo incentivo monetario a la firma del contrato por un periodo mínimo de un año escolar. Asimismo, reconocer económicamente todos los años a los maestros que logren una mejora significativa de la comprensión lectora y razonamiento matemático de sus alumnos. Para financiar esta estrategia el

Gobierno Regional de Ancash creará un fondo educativo que se financiará mediante el canon y las regalías de la región, donaciones de organismos nacionales e internacionales como Banco Mundial, PNUD, y el presupuesto del Ministerio de Educación.

11. Reconstruir y mejorar la infraestructura educativa (inicial, primaria y secundaria) y financiarlo mediante el mecanismo de obras por impuestos del programa Empresa Socialmente Responsable promovido por la Cámara de Comercio y Turismo de Ancash, bajo la supervisión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y la ejecución de la Dirección Regional de Educación (DRE) de Ancash y sus 16 Unidades de Gestión Educativa Local.

12. Implementar en el Gobierno Regional de Ancash un sistema informático de Gobierno electrónico, integrado con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, con la finalidad de estandarizar las mejores prácticas de gestión pública, para mejorar los servicios y simplificar los trámites burocráticos mediante aplicaciones móviles.

10.4. Futuro de Ancash

Ancash tiene un buen potencial para ser reconocida como la región más atractiva del Perú para los inversionistas nacionales y extranjeros al 2027 principalmente en los sectores agroindustria, acuícola y turismo; con pleno empleo y un ingreso per cápita ubicado entre los cinco mejores del país. Cuenta con los recursos naturales y culturales suficientes para alcanzar el bienestar de su población; sin embargo, la mayor parte de su población aún convive con altos niveles de pobreza. Por este motivo, presentamos este plan estratégico con la finalidad de que en la región se generen los suficientes puestos de trabajo que permitan a la población alcanzar un nivel de vida digno con empleos de calidad. Para lo cual proponemos

aprovechar las importantes riquezas naturales y culturales de la región, en el sector acuícola con la industrialización de las conchas de abanico; en el sector agrícola con la industrialización de los arándanos, ambas propuestas con la finalidad de atender la alta demanda de los mercados internacionales en los cuales Ancash cuenta con oportunidades y fortalezas para competir con éxito; asimismo, en el sector turismo poner en valor los atractivos naturales y culturales de la región como el Parque Nacional Huacharón y el Complejo Arqueológico Chavín de Huántar (entre otros), mediante una oferta turística atractiva para el visitante nacional e internacional como turismo de naturaleza, cultural y de aventura.

Para generar nuevos puestos de trabajo de calidad en la región, el gobierno regional de Ancash creará los incentivos para atraer las inversiones públicas y privadas nacionales e internacionales, mediante la implementación de una Zona Económica Especial (Zona Franca industrial, comercial y tecnológica), Proyecto de irrigación Chincas, Proyecto Puerto Multipropósito de Chimbote y Proyecto de modernización del aeropuerto de Huaraz, obras que permitirán a las empresas y demás organizaciones que apuesten por desarrollar sus operaciones con calidad y productividad; asimismo, el Gobierno Regional establecerá las alianzas estratégicas en coordinación de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ancash, requeridas para promocionar los productos y servicios de Ancash, aprovechando el boom gastronómico a nivel internacional identificado con la marca.

Referencias

- Agencia Central de Inteligencia Americana (CIA). (2018). *The world factbook*. Recuperado de https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/print_pe.html
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (PROINVERSIÓN). (2018). *Ventajas territoriales*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Alvarez, R., Giacalone, R., & Sandoval, J. P. (2017). *Globalización, integración y fronteras en América Latina*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/bda/docs/VE-INT-0001.pdf>
- Ancash hidrografía. (2017). Recuperado de http://www.peru-info.net/ancash_hidrografia.html
- Antamina. (2016). *Nuestra empresa*. Recuperado de <https://www.antamina.com/sobre-antamina/quienes-somos/nuestra-empresa/>
- Aramburú, C. E., & Mendoza, W. (2015). El futuro de la población peruana: Problemas y oportunidades. *Debates en Sociología*, (41), 5-24.
- Arroyo, L. R. (2017). *Plan del desarrollo concertado provincia de Santa al 2021*. Recuperado de <http://www.munisanta.gob.pe/documentos/plandesarrollo.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (2018). *Informalidad laboral en el Perú y su relación con el crecimiento económico e inclusión financiera*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc-Semanal-271.pdf>
- Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP). (2018). Recuperado de <http://www.agapperu.org/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

Autoridad Nacional del Agua (ANA). (s.f.) *Administración del agua local Huaraz*.

Recuperado de http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/archivos/gestion-compartida/repro_poi_segunda_parte_0_0.pdf

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015). *Principales atractivos turísticos*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/Ancash-Atractivos.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017a). *Caracterización del departamento de Ancash*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/Ancash-Caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017b). *Reporte de inflación setiembre 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017c). *Ancash: Síntesis de actividad económica diciembre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/sintesis-ancash-12-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017d). *Cuadros históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017e). *Cuadros históricos: Exportaciones por grupo de productos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017f). *Producto bruto interno por sectores productivos desde 1950*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017g). *Exportaciones no tradicionales en los últimos 5 años: El boom agroexportador*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-172/moneda-172-08.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017h). *Informe de coyuntura y estadísticas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/trujillo/ancash.html>
- Banco Mundial. (2013). *América Latina: más inversión de calidad para mejorar la productividad*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/06/06/america-latina-inversion-de-calidad-mejor-productividad>
- Banco Mundial. (2017a). *Doing business 2018: Reforming to create jobs*. Recuperado de http://espanol.doingbusiness.org/~/_media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf
- Banco Mundial. (2018). *¿Cuánto cuesta crear un puesto de trabajo?*. Recuperado de <https://blogs.worldbank.org/voices/es/cuanto-cuesta-crear-un-puesto-de-trabajo>
- Becerra, C. G. (2017). A un año del gobierno de Pedro Pablo Kuczynski. *Strategia*, 11(46), 28-35.
- BBVA Research. (2017). *Perú: Sector minero*. Recuperado de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2017/11/Sector-Minero-en-Peru_2017.pdf
- Buendía, P. (2016, 26 de marzo). La acuicultura se convertirá en uno de los motores de desarrollo. *El Peruano*, p. 2.
- Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios. (2017). *Información ampliada del Reporte Regional de la Macro Región Centro - Edición N° 267*. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=ancash%3A+valor+agregado>

+bruto+2017&oq=Ancash+Valor+Agregado+Bruto&aqs=chrome.1.69i57j35i39j0.10
910j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Carlín, S., Alvarez, B., Suazo, I., & O'Brien Cáceres, J. (2010). *Plan de negocio para la producción de arándano en Cajamarca*. 2010.

Central Intelligence Agency (CIA) (2018). *The world factbook*. Recuperado de
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004rank.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de: <https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2018). Quienes somos.
Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/nosotros-3/quienes-somos/>

CENTRUM Católica. (2016). *Índice de competitividad regional del Perú, 2016*. Lima, Perú:
Autor.

Chile podría apoderarse del 80% del mercado de concha de abanico. (2015, 22 de abril). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/archivo/871722-chile-podria-apoderarse-del-80-del-mercado-de-concha-de-abanico>

Clima de Ancash. (2017). Recuperado de <http://www.iperu.org/clima-de-ancash-peru>

Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño (ENFEN).
(2017). *Comunicado oficial ENFEN n° 16 - 2017*. Recuperado de
<https://www.dhn.mil.pe/Archivos/oceanografia/enfen/comunicado-oficial/16-2017.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU). (2017a).
Informe anual 2016: Desarrollo del comercio exterior agroexportador.
Recuperado de <http://media.peru.info/promperu/Desarrolloagro2016.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU). (2017b).

Perfil del turista extranjero: Turismo en cifras. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Publicaciones>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU). (2017c).

Perfil del vacacionista nacional: Turismo en cifras. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Publicaciones>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU). (2017d).

Boletín mensual departamento de productos pesqueros: Setiembre 2017. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Boletin%20Pesquero%20SETIEMBRE%202017.pdf>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2017a). *Market report*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2017b). *Peru: Población 2017*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Conocer la evolución y proyección de la inversión privada. (2017). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/conoce-evolucion-proyeccion-inversion-privada-75633>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2017). *I censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

Consejo Nacional de Competitividad (2013). *Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático, Lima, Perú. 29 de diciembre de 1993.

Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf>

Corrupción en Ancash habría ocasionado pérdidas por unos S/ 200 millones. (2015, 21 de agosto). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=571596>

Crianza de conchas de abanico. (2017). Recuperado de http://proyectosperuanos.com/conchas_de_abanico/

Cruz, L. V. (2017). La informalidad en el turismo. *Ancash Noticias*. Recuperado de <http://www.ancashnoticias.com/2017/10/la-informalidad-turismo/>

Cuántos puestos de trabajo genera el turismo en el Perú. (2017). *RPP*. Recuperado de <http://rpp.pe/peruanos-camiseta/cuantos-puestos-de-trabajo-y-divisas-genera-el-turismo-en-el-peru-noticia-1074702>

D'Alessio, F. A., Pereyra, J. L., Berrocal, C. M., Caballero, J. E., Escobar, L. S., Fuentes-Castro, A. D.,... Vecco, S. N. (2012). *Planeamiento estratégico de la región Ancash*.

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

Defensoría del Pueblo. (2018). *Reporte mensual de conflictos sociales N° 168 - febrero 2018*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-168---Febrero-2018.pdf>

Decreto Supremo N° 003-2016-PRODUCE. Presidencia de la República (2016).

Decreto Supremo N° 10-95-ITINCI. Reglamento de autorización y registro de casas particulares y centros educativos que ofrecen servicios de alojamiento (2006).

Decreto Supremo N° 014-2017-PRODUCE. Establece la sustitución automática de los niveles de la producción establecidos en la Ley 27460, Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura, por las categorías productivas acuícolas establecidas en el Decreto Supremo N° 1195, Decreto Legislativo que Aprueba la Ley General de Acuicultura. Presidencia de La República del Perú (2017).

Decreto Supremo N° 004-2018-TR. Decreto Supremo que incrementa la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada. Presidencia de la República del Perú (2018).

De Orellana, J. R. (2012). El patrimonio cultural del Perú como vía para el desarrollo económico, social y la defensa nacional: Su fragilidad ante los cambios y la innovación de la neomodernidad. *Consensus*, 17(1), 9-29.

Dircetur y Promperú unen esfuerzos para capacitar a pymes regionales. (2017, 18 de julio). *Chimoteenlinea.com*. Recuperado de <http://www.chimbotenlinea.com/turismo/18/07/2017/ancash-dircetur-y-promperu-unen-esfuerzos-para-capacitar-pymes-regionales>

Dircetur promoverá los corredores turísticos. (2017, 10 de julio). *Andina*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=674169>

Dirección Regional de Agricultura (DRA). (2016). *Perfil Agropecuario del Departamento de Ancash a nivel provincial*. Recuperado de <https://agroancash.gob.pe/agro/wp-content/uploads/2016/08/boletin-agropecuario-provincial-ancash.pdf>

Drenkhan, F. (2016). En la sombra del cambio global: Hacia una gestión integrada y adaptativa de recursos hídricos en los andes del Perú. *Espacio y desarrollo*, (28), 25-51. doi:10.18800/espacioydesarrollo.201601.002

El niño costero afecta el 80% de producción de conchas de abanico. (2017). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/nino-costero-afecta-80-produccion-conchas-abanico-411357>

El proceso de reestructuración de las Fuerzas Armadas del Perú. (2008). *Tecnología Militar*, 30(4), 26-27.

Esfuerzos de nuevos empresarios se verán limitados por no combatir corrupción. (2018).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/presidente-vizcarra-esfuerzos-nuevos-empresarios-veran-limitados-combatir-corrupcion-231335?href=tepuedeinteresar>

Espinosa, M. P., Maguiña, P. R., & Machaca, E. r. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sector Acuicultor en el Perú* (Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, CENTRUM Católica Business School.

Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/discover>

Estadística de Calidad Educativa (ESCALE). (2017). *Magnitudes*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Estadística de Calidad Educativa (ESCALE). (2018). *Tendencias*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>

Estudio Ehecopar. (2018). *Guía legal de negocios en el Perú*. Recuperado de

https://f.datasrvr.com/fr1/018/26920/Estudio_Ehecopar_-_Gu%C3%ADa_de_Negocios_en_el_Per%C3%BA_2018R_ES.pdf

Flores, V. A. (2016). *Transporte y retención de larvas de concha de abanico *Argopecten purpuratus* entre la bahía de sechura y la isla lobos de tierra usando un modelo lagrangiano* (Tesis para optar el grado de maestro en ciencias del mar). Recuperado

de <http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/330/Transporte%20y>

[%20retenci%C3%B3n%20de%20larvas%20de%20concha%20de%20abanico%20Arg](http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/330/Transporte%20y%20retenci%C3%B3n%20de%20larvas%20de%20concha%20de%20abanico%20Arg)

opecten%20purpuratus%20entre%20la%20Bah%C3%ADa%20de%20Sechura%20y
%20la%20Isla%20Lobos%20de%20tierra%20usando%20un%20modelo%20lagrangi
ano.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fondoempleo. (2018). *Línea 4 – 8avo concurso*. Recuperado de <http://fondoempleo.com.pe/linea-4-8avo-concurso/>

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social [FONCODES]. *Haku Wiñay / Noa Jayatai*. Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/haku-winay-noa-jayatai>

Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (FONDOPES). (2004). *Manual de cultivo suspendido de conchas de abanico*. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/3/jer/ACUISUBMENU4/manual_suspendido_abanico.pdf

Fu, X. & Gao, Y. (2007). *Estudio sobre las zonas francas industriales en China*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/72690DEC0D78099B0525781F0071E66E/\\$FILE/epzchineespanol.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/72690DEC0D78099B0525781F0071E66E/$FILE/epzchineespanol.pdf)

Geografía de Ancash. (2017). Recuperado de <http://www.iperu.org/geografia-de-ancash-peru>

Gobierno Regional de Ancash. (2017a). *Plan de desarrollo regional concertado Ancash 2016- 2021*. Recuperado de http://www.regionancash.gob.pe/pdrc_pdf/PDRC_Ancash.pdf

Gobierno Regional de Ancash. (2017b). *Misión y visión del gobierno regional de Ancash*. Recuperado de http://www.regionancash.gob.pe/mision_vision.html

Gobierno Regional de Ancash. (2017c). *Instrumentos de gestión*. Recuperado de <http://www.regionancash.gob.pe>

Gobierno Regional de Ancash. (2017d). *Dirección regional del comercio exterior y turismo*. Recuperado de http://www.regionancash.gob.pe/direccion_turismo.html

- Gobierno Regional de Ancash. (2017e). *Organigrama estructural del gobierno regional de Ancash*. Recuperado de http://www.regionancash.gob.pe/organigrama_pdf/ORGANIGRAMA-2017.pdf
- Gonzales, F. G., Zevallos, A., Gonzales, C. C., Nuñez, D., Gastañaga, C., Cabezas, C., ... Steenland, K. (2014). Contaminación ambiental, variabilidad climática y cambio climático: Una revisión del impacto en la salud de la población peruana. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 31(3), 547-556.
- Global Fire Power (GPF). (2017). *Latin American powers ranked by military strength ranking*. Recuperado de <https://www.globalfirepower.com/countries-listing-latin-america.asp>
- Hasta enero se registraron 176 conflictos sociales en el país. (2018, 15 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/conflictos-sociales-peru-enero-registraron-176-noticia-497275>
- Hermoza, L. (2016). En el 2016 llegaron más de 250 turistas. *Ancash noticias*. Recuperado de <http://www.ancashnoticias.com/2016/12/3306/>
- Instituto del Mar del Perú (IMARPE). (2011). *Protocolo para la evaluación de concha de abanico*. Recuperado de http://www.imarpe.gob.pe/tumbes/publicaciones/publicaciones/Protocolo_evaluacion_Argopecten_purpuratus.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2014). *Agencias de viaje y operadores de turismo se concentran en Miraflores y Breña*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-103-2014-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2016). *Línea de base de los principales indicadores disponibles de los objetivos de desarrollo sostenible (SOS)*.

Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est /Lib1429/index.html

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2017a). *Mapa del departamento de Ancash*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1205/mapas/mapa02.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2017b). *Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2017c). *Economía*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2017d). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2016*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1441/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2017e). *Seguridad ciudadana*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2017f). *Estadísticas ambientales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2017g). *Tecnologías de información y comunicación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2017h). *Salud*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/health/#url>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2017j). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2018a). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2018b). *Medio ambiente*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2018c). *Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/#url>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2018d). *Transportes y comunicaciones*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/transport-and-communications/>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (2018e). *Censos nacionales 2017 primeros resultados*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/inei_en_los_medios/Conferencia_Prensa_CPV2017.pdf

Instituto Nacional de Información Estadística (INEI). (2018f). *Censos nacionales 2017: XII de población y VII de vivienda*. Recuperado https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018h). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/ media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_empleo-nacional_oct-nov-dic2017.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_empleo-nacional_oct-nov-dic2017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018i). *Perú: indicadores de empleo e ingreso por departamento 2007 - 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe /media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf)

Instituto para la Democracia y Asistencia Electoral (IDEA). (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

Instituto Peruano de Economía (IPE). (2018a). *Ancash creció más del doble que el Perú en 2017*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/ancash-crecio-mas-del-doble-que-el-peru-en-2017/>

Instituto Peruano de Economía. (IPE). (2018b). *La evolución de la pobreza por regiones*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/motores-disonantes/>

Intipa Foods. (2018a). *Producción*. Recuperado de <http://www.intipafoods.com/production/>

Intipa Food. (2018b). *Logística*. Recuperado de <http://www.intipafoods.com/logistic/>

Inversión privada. (2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/panelg/inversion-privada-estas-son-perspectivas-2018-2205646>

Ley 26821. Ley Orgánica para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales. Congreso de la República del Perú (1997).

Ley 27314. Ley General de Residuos Sólidos. Congreso de la República del Perú (2004).

Ley 27460. Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura. Congreso de la República del Perú (2001).

Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2008).

Ley 27815. Ley de Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del Perú (2005).

Ley 28359. Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas. Congreso de la República del Perú (2004)

Ley 28810. Ley que amplía la vigencia de la Ley N° 27360, Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario. Congreso de la República del Perú (2006).

Ley 29408. Ley General del Turismo. Congreso de la República del Perú (2009).

Ley 30725. Ley que modifica la Ley 29446, Ley que declara la ejecución prioritaria del Proyecto Especial Chincas (2018).

Ley 30781. Ley que declara el interés nacional y necesidad pública la modernización del terminal portuario de Chimbote para la exportación, diversificación y articulación territorial (2018).

Loayza, N. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. *Revista Estudios Económicos*, 15, 43-64.

Loayza, R. A. (2013). *La acuicultura en Ancash y su relación con c+dt+i en acuicultura 2013-2021 y la Universidad Nacional del Santa*.

Los cambios climáticos. (2015). Recuperado de http://slowfood.com/slowfish/pagine/esp/pagina.lasso?id_pg=47

Machado, R., & Toma, H. (2017). Crecimiento económico e infraestructura de transportes y comunicaciones en el Perú. *Economía*, 40(79), 9-46.

doi:10.18800/economia.201701.001

Maúrtua, O. (2017). Perú en el entorno internacional 2016 – 2017. *Strategia*, 11(46), 42-47.

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2016). *El arándano en el Perú y el mundo: Producción, comercio y perspectivas*. Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/el_arandano.pdf

- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2017a). *Perú: Ranking de las exportaciones agrarias – OMC 2017*. Recuperado de <http://sistemas.minagri.gob.pe/siscesx/exportaciones/rankingIN/>
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2017b). *Exportaciones e importaciones agrarias*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-de-comercio-exterior-agrario>
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2017c). *El arándano en el Perú y en el mundo*. Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/el_arandano.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2018). *Presentación*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/58-sector-agrario/sector->
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2016a). *¿Por qué una ley marco del cambio climático?.* Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambio-climatico-peru/por-que-una-ley-marco-de-cambio-climatico/>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2016b). *El Perú y el cambio climático: Tercera comunicación nacional del Perú*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/peru-cambio-climatico-tercera-comunicacion-nacional-peru>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2004). *Proyecto de cooperación UE-Perú en materia de asistencia técnica relativa al comercio – apoyo al programa estratégico nacional de exportaciones (PENX 2003 – 2013)*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/152.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2010a). *Manual técnico de difusión educación ambiental para albergues en zonas rurales*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias>

/turismo-TRC/Manual_Tecnico_Difusion_Educacion_Ambiental_Zonas_Rurales_2010.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2010b). *Manual técnico de difusión manejo de residuos sólidos para albergues en zonas rurales*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/turismo-TRC/Manual_Tecnico_Residuos_Solidos_Albergues_Rurales_2010.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2013). *Proyecto de cooperación UE-Perú en materia de asistencia técnica relativa al comercio - apoyo al programa estratégico nacional de exportaciones (penx 2003 – 2013)*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/152.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015). *Perú: Cuenta satélite del turismo*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Peru_CuentaSatelite_Turismo.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016a). *Plan estratégico nacional de turismo 2025*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016c). *Evolución de la oferta aérea y hotelera*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelera.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016d). *Medición económica del turismo*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017a). *Datos turismo*. Recuperado de https://centrodeinformacion.mincetur.gob.pe/cinforeg/datos_turismo.htm
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017b). *Exportaciones peruanas crecen 24.2% en primeros siete meses del 2017*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/exportaciones-peruanas-crecen-242-en-primeros-siete-meses-del-2017/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017c). *Catálogo de la oferta exportable de la región Ancash*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/14.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017d). *Reporte regional de comercio de Ancash diciembre 2017*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Ancash_2017_anual.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017e). *Publicaciones*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/publicaciones/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017f). *Comercio exterior peruano superó los US\$ 68 mil millones en primeros diez meses del 2017*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/ministro-ferreyros-comercio-exterior-peruano-supero-los-us-68-mil-millones-en-primeros-diez-meses-del-2017/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017g). *Líneas de intervención*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017h). *Normas legales*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/normas-legales/marco-general/>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017i). *Reporte mensual de comercio diciembre 2017*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC_Diciembre_2017.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017j). *Perú: Resultado de exportaciones enero – diciembre 2016*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/Balance_Exportaciones_2016_Final.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017k). *Estudio para la selección de 10 nuevos productos, su adaptabilidad al territorio nacional, su viabilidad en Europa e identificar potenciales clientes*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/104.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017n). *Reporte regional de comercio de Ancash diciembre 2017*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Ancash_2017_anual.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2011). *Turismo: Guía para la formulación de proyectos de inversión exitosos*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/instrumentos_metod/turismo/Guia_de_turismo.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017a). *Proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017b). *Distribución del gasto del presupuesto del sector público por niveles de gobierno, pliegos y fuentes de financiamiento*.

Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/anexo4_Ley30693.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017c). *Doing Business 2018: Perú mejora posición dentro de América Latina desplazando a Colombia a nivel global.*

Recuperado <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5538>

Ministerio de economía y finanzas. (MEF). (2017d). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2018-2021.* Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). *Fitch rating ratifica calificación del Perú en BBB+ con perspectiva estable.* Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5644>

Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2017a). Estadísticas. Recuperado de

[http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/publicaciones/anuarios/2017/anuario%20minero%202017\(1\).pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/publicaciones/anuarios/2017/anuario%20minero%202017(1).pdf)

Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2017b). *Estadísticas.* Recuperado de

http://www.minem.gob.pe/_estadisticaSector.php?idSector=1&idCategoria=10

Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2018). *Ubicación de la economía peruana en Los Principales Indicadores Mundiales de Competitividad.* Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/Publicaciones/Variables/2018/Bem2018ene.Pdf>

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (s.f.). *Sistema de pesca y comercialización eficiente en los puertos y caletas del litoral de Ancash.* Recuperado de

http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/21FE54EEA4067A42052

57D1E005D6760/\$FILE/SistemaPescaComercializaci%C3%B3nEficientePuertosAncash.pdf

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2004). *Manual de cultivo suspendido de concha de abanico*. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/3/jer/ACUISUBMENU4/manual_suspendido_abanico.pdf

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2009). *Plan nacional de desarrollo acuícola*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/documentos/acuicultura/ds001-2010-produce.pdf>

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2010). *Plan nacional de desarrollo acuícola*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/documentos/acuicultura/pnda-resumen-sp.pdf>

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2014). *Políticas públicas*. Recuperado de http://rnia.produce.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=23

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2016a). *Estadísticas: Cosecha*. Recuperado de http://rnia.produce.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=78

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2016b). *Pescadores y acuicultores del Perú*. Recuperado de <http://www.pnipa.gob.pe/media/attachments/2018/02/12/pescadores-y-acuicultores.pdf>

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2016c). *Ancash sumario regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ancash.pdf

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2017a). *Sector acuicultura*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/sector-acuicultura>

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2017b). *Catastro acuícola nacional*. Recuperado de <http://catastroacuicola.produce.gob.pe/web/>

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2017c). *Desarrollo productivo de la actividad pesquera*. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oeel/160218_PESCA-DIC-17-FINAL.pdf

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2017d). *Diagnóstico de vulnerabilidad actual del sector pesquero y acuícola frente al cambio climático*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/documentos/pesca/dgsp/publicaciones/diagnostico-pesquero/Tomo-3.pdf>

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2017e). *Estadísticas producción*. Recuperado de http://rnia.produce.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=79

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2017f). *Día mundial de los océanos y día mundial de los mares y la riqueza pesquera*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/documentos/pesca/dgsp/dia-de-los-oceanos.pdf>

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2017g). *Estadística exportaciones*. Recuperado de http://rnia.produce.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=26

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2018). *PRODUCE autoriza transferencia por más de S/ 7 millones a favor de FONDEPES para financiar la construcción y mejoramiento de infraestructuras pesqueras artesanales*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/815-produce-autoriza-transferencia-por-mas-de-s-7-millones-a-favor-de-fondepes-para-financiar-la-construccion-y-mejoramiento-de-infraestructuras-pesqueras-artesanales>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). *Plan de política cultural del Perú en el exterior*.

Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/PlanPolCulExtFin.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MINTRA). *Informe anual del empleo en el*

Perú 2016. Recuperado de https://gobpe-production.s3.amazonaws.com/uploads/document/file/31134/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2016.pdf

Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). (s.f.). *Ancash: Camino al desarrollo*.

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

Ministerio del Interior. (2018). *Ficha informativa de seguridad ciudadana del departamento*

de Ancash. Recuperado de <http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/nro.04-ancash.pdf>

Mucho, M. R. (2017). *Perú, país agrominero*. San Borjas, Lima, Perú: Autor-Editor Rómulo Mucho Mamani.

Observatorio de Complejidad Económico (OEC). (2017a). *Visualizaciones Perú*. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/per/#Destinos>

Observatorio de Complejidad Económica (OEC). (2017b). *Coral y conchas*. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/hs92/0508/>

Observatorio de Complejidad Económica (OEC). (2017c). *Alemania*. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/deu/>

Observatorio Turístico del Perú (OTP). (2017a). *Información económica nacional*.

Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com>

Observatorio Turístico del Perú (OTP). (2017b). *Información económica regional - Ancash*.

Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/turismo-en-numeros>

- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2017). *Qué es la biodiversidad*. Recuperado de <http://www.un.org/es/events/biodiversityday/background.shtml>
- Organización de la Cooperación y el Desarrollo (OCDE). (2008). *Definición marco de inversión extranjera directa*. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/46226782.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2016). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura: Contribución a la seguridad alimentaria y la nutrición para todos*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5555s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2017). *Gobernanza de la acuicultura*. Recuperado de <http://www.fao.org/fishery/governance/aquaculture/es>
- Organización en Pro del Desarrollo Sostenible de la Acuicultura en el Perú (PRO ACUICULTURA). (2017). *Idea fuerza: La acuicultura*. Recuperado de <http://www.proacuicultura.com.pe/articulos/ideas-fuerza-la-acuicultura/>
- Organización Mundial de Turismo (OMT). (2011). *Tecnología y turismo*. Recuperado de http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/omt_amreports_numero1_tecnologiaturismo_esp.pdf
- Organización Mundial de Turismo (OMT). (2016). *Alianza entre turismo y cultura en el Perú: Modelos de colaboración entre turismo, cultura y comunidad*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417575>
- Organización Mundial de Turismo (OMT). (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>

- Organización Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES). (2017). *Dirección de habilitaciones y certificaciones pesqueras y acuícolas*. Recuperado de http://www.sanipes.gob.pe/habilitaciones_certificaciones/protocolo_nuevo/sdhpapro_concesiones.php
- Peñaranda, C. C. (2014). *Cartera de proyectos de inversión en Perú supera los US\$ 79.800 millones*. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/iedep.%20280316.pdf>
- Pérez, O. A. (2018). Análisis de la cadena productiva del arándano en México y Chile. *Revista Mexicana De Estudios Sobre La Cuenca Del Pacifico*, 12(23), 31-62.
- Perú Info. (2017). *Ancash – Geografía y Medio Ambiente*. Recuperado de http://www.peru-info.net/ancash_geografia_y_medio_ambiente.html
- Perú lideró crecimiento de exportaciones en América Latina en 2017. (2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-peru-lidero-crecimiento-exportaciones-america-latina-2017-229102>
- Perú sin barreras. (2009). Recuperado de <http://perusinbarreras.blogspot.com/>
- Plan Copesco Nacional (COPESCO). (2014). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.planopesconacional.gob.pe/index.php/institucional/quienes-somos>
- Plan Copesco prioriza 17 proyectos de inversión turística por más de S/ 350 millones. (2017). *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-plan-copesco-prioriza-17-proyectos-inversion-turistica-mas-s-350-millones-684637.aspx>
- Portal iPerú (2018). *Historia de Ancash*. Recuperado de <https://www.iperu.org/historia-de-ancash-peru>
- Prado, A. (2010). *Para crear un empleo hay que invertir S/. 80 mil en promedio*. Recuperado de: <https://archivo.gestion.pe/noticia/490990/crear-empleo-hay-que-invertir-80-mil-promedio?ref=gesr>

- Prensa Congreso (2017). *Mesías Guevara revela alianza entre red de corrupción e impunidad en gobierno regional*. Recuperado de <http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Prensa/heraldo.nsf/CNtitulares2/352FDE180913A45305257EB4006EB3C7/?OpenDocument>
- Presidencia de la República del Perú. (2017). *Memoria de Gobierno 2017*. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/memoria-gobierno-2017>
- Programa cofinanciará los mejores proyectos innovadores de pesca y acuicultura. (2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produce-programa-cofinanciara-mejores-proyectos-innovadores-pesca-acuicultura-222121>
- Proyecto especial Chincas. (2018). Recuperado de <http://pechincas.gob.pe/web/>
- Proveedores de servicios turísticos. (2017). Recuperado de <http://www.mafius.com/2011/proveedores-de-servicios-turisticos>
- Proyecto nacional de innovación en acuicultura. (2017). Recuperado de <http://www.pnipa.gob.pe/concursos/fondos-concursables/proyecto-nacional-de-innovacion-en-acuicultura.html>
- Qué es el turismo virtual. (2017). Recuperado de <http://www.entornoturistico.com/que-es-turismo-virtual/>
- Red Agrícola (2017). *Arándanos en Perú: Situación actual y perspectivas*. Recuperado de <http://www.redagricola.com/cl/arandanos-en-peru-situacion-actual-y-perspectivas/>
- Red de Indicadores de Ciencias y Tecnología (RICYT). (2017). *Indicadores*. Recuperado de <http://www.ricyt.org/indicadores>
- Resolución Directoral N° 0011-95-MITINCI/VMTINCI/DNT. Establecen requisitos que deberán cumplir los establecimientos que brindan servicio de alojamiento (2006).
- Roldán, N. (2014). ¿Para qué queremos clústers? *Themis Revista de Derecho*, 63(2013), 311-318.

Rosalino, D. (2017b). *Doing business: Midiendo regulaciones para hacer negocios*.

Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru#starting-a-business>

Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE). (2017). *Información sobre Perú*.

Recuperado de http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements_s.asp

Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA). (2017). *Actividades estadísticas*.

Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-pecuaria-y-avicola-0>

Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA). (2018). *Actividades estadísticas - anuarios*.

Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=actividades-estad%C3%ADsticas-del-sistema/agr%C3%ADcola>

Sistema Integrado de Estadística de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana. (2018).

Actividades estadísticas. Recuperado de <http://criminalidad.inei.gob.pe/panel/mapa>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2017a). *Informe mensual*

de exportaciones: diciembre 2017. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/118671205rad0FED5.pdf>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2017b). *Conchas de*

abanico congeladas. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/78pdf2014Jul23.pdf>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2017c). *Partidas*

arancelarias del producto, exportadas en los últimos 5 años. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=810400000&pnomproducto=ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS

- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2018). *Informe anual 2017 desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202017.pdf>
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2017). *Nota de prensa Perú cae 5 posiciones en el ranking del informe global de competitividad 2017-2018*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2017-2018_CDI.pdf
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2018). Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/estadistica_regiones.html
- Trademap (2017). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||030729||6|1|1|2|1|2|1
- Transparency International. (2017). *Corruption perceptions index 2017*. Recuperado de https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017
- Turismo en Ancash genera más de S/. 238 millones de año. (2014). *Chimbotenlinea.com*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/turismo-en-peru-las-regiones-que-son-mas-visitadas-por-extranjeros>
- Valderrama, M. L. (2017). *¿Cuál es el futuro de la gastronomía peruana?*. Recuperado de <http://www.apega.pe/descargas/contenido/201-apega-cocina-peruana.pdf>
- Vizcarra nuevo Presidente. (2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/vizcarra-nuevo-presidente-minuto-minuto-229895>
- World Economic Forum (WEF). (2017a). *Travel and tourism competitiveness index*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/ranking/#series=TTCI>

World Economic Forum (WEF). (2017b). *Natural and cultural resources subindex*.

Recuperado de <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/ranking/#series=TTCI.D>

World Economic Forum (WEF). (2017c). *The global competitiveness report 2017-2018*.

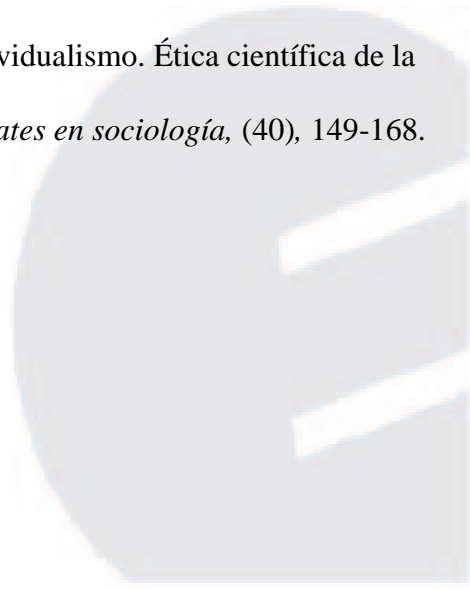
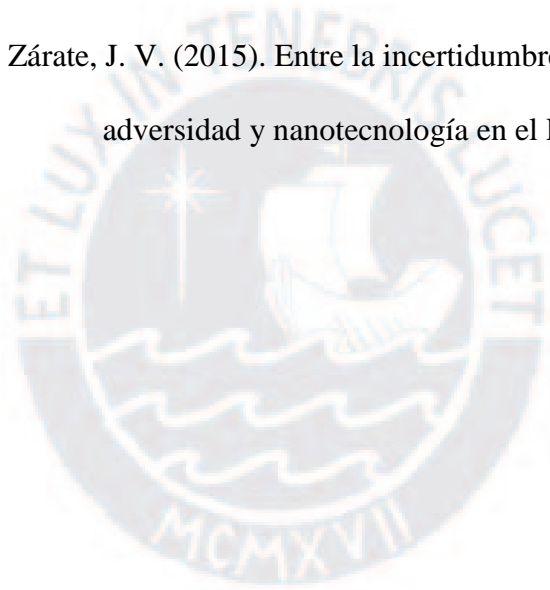
Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018>

[/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](#)

Yamamoto, J., & Kongan, L. (2014). *En busca de la identidad peruana*. Recuperado de

<http://www.integracion.pe/chismosos-trabajadores-vivos-asi-se-ven-los-peruanos/>

Zárate, J. V. (2015). Entre la incertidumbre y el individualismo. Ética científica de la adversidad y nanotecnología en el Perú. *Debates en sociología*, (40), 149-168.



Apéndice A: Entrevista con el Gerente Regional de Planeamiento y Presupuesto Territorial

Entrevista del 13 de julio del 2018

El siguiente apartado muestra un resumen de los principales puntos tratados en la entrevista con el Gerente Regional de Planeamiento y Presupuesto Territorial, el economista Jesús Milton Escobedo Rupay:

- La autoridad política regional debe tener una visión a largo plazo para comprender grandes proyectos de desarrollo económico que requiere la región.
- Para el 2019, el marco macroeconómico multianual del MEF tiene un horizonte de 3 años.
- La región de Ancash ya tiene planificado sus actividades, con un horizonte a 3 años y todos los recursos tienen que estar orientados a cubrir esas brechas.
- La región planifica en base a lo que se especifica en el CEPLAN donde concentra la Planificación estratégica del Perú.
- AL 2021 según los acuerdos en el GORE el gobierno regional tiene el mandato de cumplir con el plan de vivienda para la región de Ancash en cuanto a agua, saneamiento, salud y transporte.
- Con el nuevo Gobierno Regional se han reactivado la mayoría de los proyectos que hasta inicios del presente año se encontraban paralizados. Actualmente se tienen 88 proyectos en ejecución que equivale aproximadamente a 330 millones de soles ejecutados. Ello ha permitido recuperar la confianza del Gobierno Central.
- En Huarmey se están ejecutando 6 proyectos de mejora de riesgo y saneamiento de colegio.
- Se han reactivado proyectos por obra por impuesto equivalente a 130 millones.

- El canon es destinado para la infraestructura de la región y las obras por impuesto es para inversión en temas sociales.
- Se tienen 2 mega proyectos:
 - Proyecto Chinecas:
 - Este proyecto ha sido afectado por las malas gestiones anteriores; por ejemplo, hace unos años se hizo una consultoría a cargo de la empresa Odebrecht por un valor elevado de 2000 millones; de igual manera esta misma empresa ha hecho un mantenimiento en el proyecto Chinecas por 600 millones.
 - Una de las empresas que se beneficiarían de este proyecto es el grupo Gloria, especialmente la sociedad agroindustrial San Jacinto, encargada de la transformación e industrialización de la caña de azúcar, así como sus productos derivados.
 - Se tiene más de 200 lagunas para represar, las cuales se podrían hacer con la ayuda de este proyecto.
 - El proyecto Chinecas podría generar 100,000 puestos de trabajo directos y 50,000 indirectos.
 - Proyecto Terminal Portuario en Chimbote:
 - Consiste en realizar el diseño, construcción y convenio de un terminal multipropósito. Según la ley de puerto APN, el puerto de Chimbote solo atiende la carga regional y no la nacional, lo cual limita su accionar.
 - Se necesitarían alrededor de 1,000 millones para la inversión del terminal portuario.

- Se debe de trabajar en conjunto con el APN para desarrollar un puerto multipropósito. Lo que el Gobierno Regional en curso puede hacer es empezar con estudios y centrar las bases.
- Se tienen las siguientes problemáticas en la región.
 - Alrededor de 250 millones de soles de las cuentas de la región están embargadas.
 - No hay estabilidad jurídica, ni reglas de juegos claras para la inversión.
 - No hay confianza entre los funcionarios de organismos del estado local, regional y nacional.
 - No se encontraron proyectos de la gobernación regional.
 - Hay mucha inestabilidad, no hay continuidad en los puestos claves de primer nivel; es decir existe una alta rotación de funcionarios de alto grado de confianza.
 - Existen 200 lagunas que no se están explotando.
 - EL presupuesto no puede ser transferido entre gerencias del gobierno regional y tampoco entre gobiernos locales.
 - Es importante que se planifique el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
 - Se tienen más de 480 proyectos en cartera, pero en ejecución 88.
 - Proyecto Chincas, tiene 38 años que se inició como proyecto inicial, pero por problemas de decisión política e intereses personales no se ha llevado a cabo.
 - No hay industrialización para la harina de pescado, por lo que se debe conocer la cadena de valor de la industria pesquera.
- Entre los objetivos que espera alcanzar la región para los próximos años se encuentran los siguientes:

- Proyecto energético, el cual se puede realizar ya que se tiene 200 lagunas.
- El impulso de actividades económicas, principalmente de las siguientes: (a) agroindustria, (b) servicios portuarios, y (c) turismo.
- La instalación de teleféricos, el cual traería más de 6000 turistas.
- Generación de las condiciones del primer mundo a 5 años
- Una fuente viable para desarrollar proyectos de obras por impuestos, pero hay que tener cuidado que el MEF reduzca el presupuesto.
- Se sugiere el diseño de un tren de alta velocidad y carga que una el puerto de Chimbote y Huaráz.



Apéndice B: Entrevista con el Gerente Regional de Desarrollo Social

Entrevista del 12 de julio del 2018

El siguiente apartado muestra un resumen de los principales puntos tratados en la entrevista con el Gerente Regional de Desarrollo Social, el licenciado Elmer Roland Gamarra Mendoza:

- La Dirección Regional de Desarrollo Social promueve tres sectores: (a) sector salud, a través del tamizaje de anemia, implementación de hospitales y elementos quirúrgicos; (b) sector educación, con la capacitación a docentes; y (c) sector empleo, con la capacitación a jóvenes.
- A nivel regional Ancash está pasando por un bono demográfico, dado que el 70% de la población son jóvenes, por lo que se debe ahondar en sus diferentes implicancias económicas y sociales.
- Se cuenta con el consejo regional de jóvenes desde el 2016 pero no se reúnen. Se evidencia una falta de empleabilidad de estos, y en el caso que trabajen, son los menos pagados.
- Las obras sociales se realizan en conjunto con los gobiernos locales (municipalidades), DIRESA, CARE Perú, Programa Juntos (programa social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social), por lo que en la medida de lo posible se debe hacer todos los esfuerzos para lograr coordinación e integración.
- La región cuenta con los siguientes programas sociales:
 - Talleres de sensibilización.
 - Talleres de prevención de embarazo, de consumo de alcohol y droga.
 - Se establecen medidas y políticas integrales para la mujer.

- OREDIS en conjunto con FONDEPES capacita a adultos mayores y personas con discapacidad en trabajos manuales para que produzcan y sean auto generadores de sus ingresos.
- En las empresas de la región se controla que el 5% de trabajadores sean personas con discapacidad.
- Programa nacional de alimentación escolar en conjunto con Qali Warma.
- Campañas de salud (Centros médico, hospitales,)
- Pensión 65.
- Campañas de ropa.
- Corte de cabello.
- Redes de programas de salud. Uno de ellos es con los niños, como los planes de salud bucal en los colegios.
- Trabajo de empleo juvenil donde se les da un incentivo de capacitación a los trabajadores más destacados. Algunas de estas capacitaciones son relacionadas a la pesquería y se encuentran incentivadas por FONDEPES (Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero).
- Plan calabaza, el cual es un plan que, a pesar de esta en vigencia, en la actualidad no se está fiscalizando: Bajo el lema “No más violencia en la ciudad”, “Por tu seguridad respeta el Plan Calabaza”, las autoridades de la provincia señalaron que serán muy estrictos y rigurosos en el cumplimiento de la norma. Además, indicaron que está prohibido vender bebidas alcohólicas a menos de 100 metros de una institución educativa. Los establecimientos que incumplan estos horarios y atiendan a menores de edad, serán cerrados por 180 días; además de pagar una multa de hasta 3 700 nuevos soles. Los locales

clandestinos serán clausurados y queda prohibido ingerir bebidas alcohólicas en la vía pública y en cualquier vehículo.

- Asimismo, existe el Consejo Regional de Trabajo, el cual está integrado por todas las empresas privadas y públicas socias de la Cámara de Comercio de Ancash, universidad de Ancash y fábricas pesqueras conserveras; las cuales tratan temas laborales, empleo juvenil, problemas sociales y turismo.
- Se promueve el desarrollo de los centros de formación en actividades técnicas y económicas para jóvenes que tienen condiciones, pero no han terminado su secundaria. Estos centros de formación dan todo a estos jóvenes como alimentación, alojamiento y los capacita en temas de computación, gastronomía, industria, construcción, vestido, electricidad, mecánica y electricidad. En Chimbote ya se tiene implementado un Centro de Formación Técnico Productivo. En Huaraz el centro técnico productivo cuenta con el apoyo del gobierno de Korea del Sur que ha donado dos camionetas último modelo para que los alumnos lo trabajen.
- Se ha capacitado a 80 médicos certificados para que certifiquen la discapacidad de las personas para que obtengan su certificado de CONADIS y así gocen de los beneficios que otorga el Estado. A la fecha se tiene un total de 165 médicos certificados y este año se ha incrementado en 30 mil las personas discapacitadas en la región.
- La Gerencia enfrenta los siguientes problemas:
 - El presupuesto que tiene la Gerencia de Desarrollo Social es de S/ 181,000, los cuales son destinados para pago al personal, por lo que no se puede hacer muchas obras sociales. Cabe resaltar que el canon está derivado a infraestructura y mantenimiento.

- El 70% de la población pertenece a la zona rural, donde las niñas solo acceden hasta la educación primaria y no terminan la educación secundaria; ello debido a un tema cultural de los padres, ya que, para ellos, las niñas se deben de quedar a cuidar a sus hermanos. Asimismo, se presenta un alta estadística de embarazo en adolescentes equivalente al 20%.
- Se tiene el problema de trata de personas, donde las niñas menores de 17 años son destinadas a la prostitución y los niños son destinados a la venta de órganos. Los pequeños son llevados con el cuento del apadrinado, y son sacados por el puerto de Chimbote y por Huallanca. Para confrontar ello, el Gobierno Regional contratará una consultoría para elaborar el plan regional contra la trata de personas en conjunto con el Ministerio del Interior.
- Según DIRESA el 28.5% de los niños consumen alcohol y droga desde los 5 años.
- Otra problemática es el alto porcentaje de discapacidad de la población.
- Otro problema es el alto índice de anemia y desnutrición infantil. Se tiene un pacto regional con todas las instituciones de la región como MIDIS, Dirección de salud y vivienda, Cuna Más, Programa Juntos, entre otras, con las que se ha presentado un proyecto de ordenanza N°2 “Consumo de anchoveta”, un programa alimentario donde se promueve el consumo de anchoveta en distintas variedades: anchoveta broster, pizza de anchoveta, anchoveta frita, conservas de anchoveta etc. Este programa se ha hecho en conjunto con Antamina y pretende ser ejecutado en 2 meses. Para capturar la anchoveta se ha conversado con las embarcaciones pesqueras artesanales y grandes, las cuales dan una donación y la Dirección de la Producción los articula y se encargará del procesar la misma de acuerdo con la fórmula nutricional

proporcionada por las 6 redes de salud que trabajan en DIRESA, Cuna Mas y el Programa Juntos. El programa consiste inicialmente en realizar un tamizaje al 100% de niños de la población, (el tamizaje está a cargo de la Dirección de Salud DIRESA). Con ello se realizará programa de promoción para el consumo de anchoveta, así como consejería a las familias, de tal manera que se sensibilice a la población en el consumo de esta. Luego de ello, se hará un seguimiento para controlar el consumo de anchoveta a través de tamizajes.

Este proyecto requiere el apoyo de los gobiernos locales. Sin embargo, la dificultad es su poca articulación y el tema presupuestal.

Por otro lado, está en proyecto un plan que contenga directivas que comprometan a las empresas, de manera en que en su grupo laboral se tenga cero porcentajes de anemia; estas directivas apuntan a que los empleadores se hagan cargo de los hijos de los empleados que padezcan de anemia. -

Asimismo, se tiene un convenio con la Universidad Federico Villareal para la elaboración de galletas a base de anchovetas.

- También existe un problema de agua potable en la región de Ancash, un sin fin de impurezas y parásitos que ocasionan anemia.
- Existe un alto porcentaje de embarazo adolescente. Para esto se está haciendo talleres de sensibilización y prevención.
- Las empresas inversoras que antes estaban en Ancash se han ido de la región; por ejemplo, la cervecera Coca Cola y fábrica de zapatos.
- Alto porcentaje de maltrato a la mujer. Para contrarrestar ello se ha planteado una casa para albergar a las mujeres maltratadas.
- Solo entre 15% y 20% del canon es destinado para la región, lo demás es destinado para las universidad y gobiernos locales. El gobernador es quien

distribuye el canon, el cual es destinado principalmente para la implementación de hospitales, centros quirúrgicos, y capacitación de profesionales, docentes, sector administrativo, trabajo, etc.

- La tasa de desempleo juvenil es 18%. Para disminuir este porcentaje, la región promueve carreras técnicas para fortalecer las capacidades de los jóvenes, ya sea en gestión pública, o a través de diplomados gratuitos en convenio con UNASAM.

Por otro lado, la región cuenta con dos universidades nacionales y tres universidades particulares (Uladech, César Vallejo y San Pedro) donde también se puede considerar acuerdos para fortalecer las capacidades humanas. Se pueden desarrollar dos módulos regionales de empleo juvenil, uno en Huaraz y otro en Chimbote; así como establecer normativas para que se contrate cierto porcentaje de jóvenes en coordinación con empresas privadas. Asimismo, en coordinación con CONADES y FONDEPES se desarrollan diversos talleres de emprendimiento. En este sentido, la Dirección Regional del Trabajo ha realizado un censo de mano de obra para identificar la demanda laboral y sobre esa base hacer las capacitaciones.

- Entre los objetivos que espera alcanzar la región para los próximos años están los siguientes:
 - Construcción de una casa refugio al adulto mayor.
 - Construcción de una casa refugio a las mujeres maltratadas.
 - Gerencia ordenada y articulada con todos los sectores del ámbito y evaluando el tema presupuestal, el cual actualmente es insuficiente para los fines sociales.
 - Contar con mejores condiciones laborales y beneficios sociales.

Apéndice C: Entrevista con el Coordinador Regional de Desarrollo Económico

Entrevista del 12 de julio del 2018

El siguiente apartado muestra un resumen de los principales puntos tratados en la entrevista con el Coordinador Regional de Desarrollo Económico, Juan Carlos Acosta Cruzado:

- La región de Ancash ya tiene planificado sus actividades, con un horizonte a 3 años y todos los recursos tienen que estar orientados a cubrir esas brechas.
- Ancash aún se encuentran en un proceso de reorganización regional en temas de inversión privada, por lo que se necesita un empuje del Gobierno. Existen ideas como el proyecto Chincas para fomentar el desarrollo de los agricultores; sin embargo, no se ha puesto en marcha, también por un tema presupuestal.
- La implementación de una zona franca marina sería una buena oportunidad para la región. Esta podría ubicarse en Casma dado que se cuenta con espacio de 1,500 km favorables para la construcción de un terminal portuario.
- Se han presentado algunos problemas en la región como las siguientes: (a) el remesón de la pesca, el cual disminuyó hasta un 80%; (b) la planta siderúrgica ya no produce, por lo que no se está generando empleo; (c) existe una mayor importación que exportación en la región; (d) la agricultura ha presentado problemas serios en la región; (e) obras inconclusas; y (f) una recesión que viene desde 2013.
- En cuanto a la producción de conchas de abanico, la concesión marítima de conchas de abanico dinamizaría el sector marino. Sin embargo, el problema es la basura que esta deja, por lo que se desea combatir esto con capacitaciones.
- Con respecto al turismo, este se está diversificando. Se tiene un mega proyecto en la zona costa, el cual agrupa a tres recursos: la isla el Ferrol, el cerro de La

Juventud y la Isla Blanca. Se está buscando la fuente de financiamiento. El proyecto considera una industria hotelera de cinco estrellas, desarrollo inmobiliario y la construcción de tres teleféricos de cuatro km por cada lado del cerro de la juventud hacia la isla blanca de Chimbote, propuesto desde el 2016.

- En la sierra, se requiere el apoyo de MINCETUR y Ministerio de Cultura para promocionar la laguna 69 e incentivar el turismo. Un proyecto macro a largo plazo es construir un teleférico en el Huascarán.
- Con respecto a la agroindustria se tiene planteado construir canales, represas, así como reactivar el proyecto Chincas. No se ha evidenciado el presupuesto otorgado por el Gobierno Central en el Gobierno Regional. En la actualidad el Gobierno Regional no está trabajando en temas de prevención sino de adaptación porque no se tiene ni crédito ni recursos.
- Los objetivos que la región espera alcanzar son: (a) desarrollar una planificación ordenada de todos los recursos naturales; y (b) culminar el 2018 con proyectos innovadores en minería, pesca, agricultura y comercio
- Entre las alternativas que se pueden considerar para reactivar la economía en Ancash están las siguientes: (a) considerar a las asociaciones públicas privadas (APP) para el desarrollo de la región, (b) priorizar las inversiones dentro de la región, y (c) realizar obras por impuestos.

Apéndice D: Entrevista con la Directora Regional de Comercio Exterior y Turismo

Entrevista del 13 de julio del 2018

El siguiente apartado muestra un resumen de los principales puntos tratados en la entrevista con la Directora Regional de Comercio Exterior y Turismo, licenciada Narda Karina Chávez Príncipe:

- Se tiene un proyecto para la construcción de la catedral que beneficiaría al City Tour de la región.
- Se debe fomentar más el festival del andinismo, es una empresa privada la que promueve este programa. En este programa se invita a todas los turistas a participar de los distintos tipos de turismo dentro de la región.
- El problema de la Dirección de Turismo es que solo cuenta con seis trabajadores para todo el sector turístico de la región. Además, existe una desconfianza del sector público y privado lo que impacta de manera desfavorable en la inversión privada. Además, también existe un limitado presupuesto para el desarrollo del sector.
- Se evidencia deficiencia de agencias de viaje de la región. Para ello el gobierno regional promueve las capacitaciones al personal de las distintas agencias turísticas a través de CENFOTUR con los planes de CALTUR (Plan Nacional de Calidad Turística) y PFC (Programa de Fortalecimiento de Competencias en Turismo) con el fin de certificar a guías oficiales de turismo. Sin embargo, existe una respuesta baja, solo 20 de todas las agencias turísticas de la región asisten a la capacitación, lo que representa el 5% del total.
- Otra de las principales problemáticas es la informalidad de las agencias turísticas que representan el 90%. Asimismo, el comercio ambulatorio contamina las calles

principales de la región con abundante cumulo de basura; por lo tanto, corresponde a la municipalidad gestionarlo y controlarlo.

- Otra dificultad es la accesibilidad de carreteras que en su mayoría son trochas como por ejemplo las carreteras a la laguna Llanganuco, laguna Parón, laguna 69, nevado Pastoruri, y el último tramo al Complejo de Chavín, no se encuentran asfaltados.
- Actualmente Ancash ocupa el 8vo puesto en turismo interno y 12vo puesto en turismo receptivo.
- Los restaurantes y hoteles no se encuentran alineados, es decir no satisfacen a los diversos tipos de turistas. Algo similar sucede con los hospedajes; en efecto, hay algunos albergues de calidad ubicados cerca de la cordillera baja, pero la mayoría de estos son destinados para mochileros o estudiantes.
- Los precios de los tours son demasiado bajos. Las mismas agencias turísticas compiten entre ellas y se canibalizan restándole el valor del recurso natural.
- La calidad de servicio de turismo es pésima. Se ha hecho un control al servicio turístico y se ha comprobado que los guías no acompañan al turista hasta el destino de los puntos visitados, el último mes ha habido accidente, incluso dos turistas muertos hace poco.
- Otro problema es la contaminación; tal es así que en la ruta a la laguna 69 existe basura dejada por parte de los turistas. Este problema ha hecho que el nevado Pastoruri se vea afectado con el paso de los años y actualmente ya no se pueda ingresar. Los guías informales no hacen nada por ello. Por lo tanto, urge concientizar a la población en prevalecer el medio ambiente.
- Existe una falta de parámetros de desarrollo para que en zonas turísticas no existan talleres mecánicos y otros comercios contaminantes.

- No existe una segmentación de turistas. Por ejemplo, para el turismo de aventura podría incentivarse en los turistas extranjeros, así como el turismo cultural. Hay otros lugares que se pueden impulsar como el turismo en la zona arqueológica de Chankillo en Casma, el turismo gastronómico, sol y playa en Santa; el turismo de festividad como la de San Pedrito; el turismo rural comunitario como las aventuras en Vicos y Huamachuco; así como una especie de turismo científico.
- El tema promocional es otro problema, no existe una promoción adecuada de los atractivos turísticos de la región. En ese sentido, se trabaja conjuntamente el tema promocional con el Estado.
- No existe un terminal de buses en Huaraz, pese a que es una ciudad bastante concurrida.
- Otro tema bien marcado es la inseguridad turística. No hay un helicóptero de seguridad, hace poco hubo un accidente en el Huascarán y la región no tenía helicóptero para rescatar al turista que se había fracturado las piernas. Además, la policía de turismo no cuenta con camionetas para realizar sus labores de patrullaje. No existe una red de protección al turista, por lo que las respuestas a emergencias son demasiado lentas.
- Se debe mejorar la infraestructura del aeropuerto de Huaraz, así como aumentar la frecuencia de vuelos.
- Entre los objetivos que tiene el Gobierno Regional para impulsar el turismo se encuentran los siguientes: (a) desarrollar un PERTUR (Plan Regional de Turismo) y PER (Plan de Explotación Regional) para reducir la informalidad de agencias turísticas y mejorar la calidad turística; (b) realizar patronato, por lo que una propuesta sería conversar con Rotary Club; y (c) implementar una red de protección al turista, la seguridad es básica para incentivar el turismo en la región.

Apéndice E: Entrevista con el Gerente de Regional de Administración

Entrevista del 13 de julio del 2018

El siguiente apartado muestra un resumen de los principales puntos tratados en la entrevista con el Gerente Regional de Administración, Armando Vilches Rivera:

- El actual Gobierno de Ancash está tratando de reactivar la economía, impactada por las malas gestiones de gobiernos anteriores.
- Cuando el actual Gobierno Regional tomo la administración reactivó obras que hasta ese entonces estaban paralizadas.
- No se tiene presupuesto para locadores y personal especializado por austeridad en el sector público. Para revertir esta situación se debe de apostar por las obras por impuesto, las cuales generarían cerca de 100 millones de soles en 10 años. Sin embargo, no se debe abusar de estas porque el MEF acortaría el presupuesto.
- Otro problema es que el MEF ha recortado el presupuesto de la región debido a que anteriormente este no era ejecutado del todo. (10 millones de soles no se han ejecutado).
- No hay inversión privada, la cámara de comercio debe fomentar la inversión.
- La mayoría de los administrativos son externos, es decir no son de la región debido a que no tienen la capacidad para ejercer estos cargos.
- Otro de los problemas es la resistencia al cambio que tiene el personal administrativo de la región.
- Un problema adicional es que no existe una comunicación entre el sector público y el sector privado. Una opción puede ser acudir a la Cámara de Comercio de Ancash para que actúe como ente mediador.

- Se debe fomentar la inversión privada, para revertir esta situación actual de Ancash; en se sentido el Gobierno Regional debe de dar facilidades tributarias a las empresas grandes.
- Está en proyecto la construcción de un hospital de cinco pisos similar al Hospital Rebagliati.
- El actual Gobierno Regional ha permitido reflotar internamente y brindar una mayor confianza al Gobierno Nacional.
- Actualmente se están implementando tres carreteras viales y el 33% se culminará este año.
- Una recomendación es que la sede central del Gobierno Regional cuente con oficinas regionales en Chimbote. Esto permitiría minimizar los trámites burocráticos ya que en este lugar existe las grandes industrias y un mayor potencial desarrollo económico.

Apéndice F: Entrevista con el Gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ancash

Entrevista del 13 de julio del 2018

El siguiente apartado muestra un resumen de los principales puntos tratados en la entrevista con el Gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ancash, Javier Berrospi Roggero:

- La Cámara de Comercio apoya a las zonas vulnerables de pobreza. Para realizar ello cuenta con la ayuda de todas las empresas asociadas. Por ejemplo, se ha apoyado con 40 mil soles a una familia por un accidente de incendio; otro ejemplo es la realización de un festival socio deportivo para beneficio de un asilo de ancianos.
- La Cámara cuenta con 165 agremiados entre los cuales se encuentran: Cable Andino, Antamina, Orasul Energic, Ferreyros, Móvil Tours y las empresas constructoras mineras pequeñas, Hotel Tumi, Hotel La joya, Hotel Bond restaurante El Cuento, restaurante la casa huarazina, todos los bancos.
- La Cámara de Comercio participa de varios eventos para poder reforzar los sectores productivos.
- La Cámara promueve la formalización de empresas e incentiva la agremiación de las organizaciones grandes, pequeñas y medianas.
- Se está trabajando con SISAL, RENIEC, INEI, MEDF para que se impulse la agroindustria.
- Afiliados y Cámara de Comercio interactúan para el fortalecimiento de capacidades. Todas las semanas se hacen distintas capacitaciones a beneficio de la población.

- La Cámara realiza un proyecto de bolsa de trabajo para emplear a los mejores capacitados.
- La Cámara promueve las asesorías empresariales, y el desarrollo de especialistas.
- Se percibe poco apoyo y falta de confianza con el Gobierno Regional.
- La percepción como Cámara es que se ha dado una mayor preferencia al desarrollo de la zona costa en comparación con la zona sierra.
- La Cámara piensa que se duplican esfuerzos para un mismo problema, por falta de una visión compartida.
- La corrupción ha sido otro tema que tiene un alto impacto, en ese sentido la Cámara realizará tres foros llamados “Tú decides”, a través de los cuales los candidatos presentarán sus planes de gobierno de tres minutos y una réplica de un minuto o minuto y medio.
- Otro problema que ha detectado la Cámara de Comercio es el voto muy disperso. En Huaraz el último alcalde ganó con 300 mil votos de diferencia.
- Ocurre un problema de pugna de poder entre varios gremios o asociaciones de agencia de viajes y no se unen. Muchas agencias de viaje son informales.
- La Cámara de Comercio recomienda contar un con un organismo privado como CENTRUM que actúe como asesor consultor que coordine e integre al sector público y privado.

Apéndice G: Entrevista con el personal de la empresa Acuapesca SAC

Entrevista del 09 de agosto del 2018

El siguiente apartado muestra un resumen de los principales puntos tratados en la entrevista con el personal de Acuapesca SAC, Gerente General Jorge Saz Fernández; y con el Ingeniero de Operaciones Juan Carlos Higginson:

- En cuanto a producción y operaciones:
 - Acuapesca produce y exporta entre 1200 y 1600 toneladas por año. (J. Saz).
 - La empresa cuenta con certificación HACCP, ISO 9001, BCR y el IFS. Así como el Programa BASC (J. Saz).
 - Acuapesca fue la primera empresa en obtener la certificación ASC para producción y comercialización de moluscos bivalvos en el mundo. (J. Saz).
 - La empresa genera en promedio 500 empleos directos para el cultivo y 500 para la producción (J. Saz).
 - Francia es el principal mercado de Acuapesca. Sin embargo, la empresa está diversificando su oferta exportable y ahora exporta a España, Italia, Reino Unido, Holanda (J. Higginson).
- Problemática del sector acuícola:
 - Excesivas trabas burocráticas por organismos del estado: OEFA, SUNAFIL (J. Saz).
 - Encarecimiento del costo de la mano de obra por incremento de exigencias laborales, medioambientales (J. Saz).
 - El niño costero depredó el 40% de la producción de conchas de abanico (J. Saz).

- Competencia desleal de los productores informales de las conchas de abanico de la bahía de Sechura: no tributan, no cumplen con las normas laborales, medioambientales y tributarias (J. Saz).
- Las autoridades competentes en controlar la producción informal en la región Piura no fiscalizan por temor a la generación de conflicto social (cierre de carreteras) (J. Saz).
- Un logro importante es la tecnología que ha logrado desarrollar Acuapesca SAC para producir (J. Saz).
- Consideran una buena idea del proyecto multimodal en el puerto de Chimbote que les facilitaría la exportación directa desde Ancash, mejorando los costos logísticos, que son altos. Hoy en día lo realizan desde el Callao (J. Higginson).
- Chile fue el primer productor acuícola pero ahora lo es Perú y los competidores importantes sería Japón y Argentina (J. Saz).
- Cada exportación necesita ser autorizada por SANIPES cuyo tiempo puede demorar el proceso de exportación (J. Higginson).
- SANIPES no autoriza más de 300 hectáreas de cultivo para la producción de conchas de abanico (J. Higginson).
- Ancash produce cerca de 2,100 toneladas al año y Sechura tiene la capacidad de producir 9,000 toneladas (J. Higginson).
- La industria acuícola compite con la agroindustria por reclutar mano de obra. Lo que obliga ofrecer mayores beneficios como: movilidad, alimentación subvencionada al 100% (J. Higginson).
- La pequeña empresa informal ofrece al trabajador pagar más por jornal porque no tienen carga social y no pagan impuestos (J. Higginson).

- Las autoridades competentes concentran la fiscalización en grandes empresas del sector formal permitiendo la informalidad en otras empresas por el temor a generar conflicto social (J. Saz).
 - Ampliar la frontera acuícola implica un alto costo para la empresa, cuando debería ser promovido por PRODUCE y el Gobierno Regional (J. Higginson).
 - Oportunidad de desarrollar otros productos acuícolas nativos de la región como: erizo de mar, pata de cabra y caracol (J. Higginson).
 - El mercado europeo tiene dos grandes campañas, semana santa y navidad (J. Higginson).
 - Introducir una especie de molusco foráneo en el mar puede ocasionar daños a la ecología local (J. Higginson).
 - Elevar las exigencias fitosanitarias en el Perú a consecuencia de problemas microbiológicos ocurridos en otros países. (J. Higginson).
 - La consecuencia del incumplimiento de los estándares fitosanitarios exigidos por Europa, por cualquier productor de conchas de abanico del país, implica el cierre de toda la oferta exportable para todos los exportadores por igual. Por tanto, la importancia de SANIPES en el control del cumplimiento de los estándares al 100% de los productores (J. Higginson).
- Recomendación de los entrevistados:
 - China es un mercado de alto consumo acuícola. Sin embargo, Rusia, Brasil y Australia no demandan mucho porque no hay costumbre de consumir conchas de abanico (J. Higginson).
 - Las certificaciones internacionales no son un referente para la frecuencia de las fiscalizaciones de las autoridades competentes. Lo recomendable sería que las empresas certificadas pasen fiscalización una vez al año y las autoridades

competentes orienten el control en las empresas no certificadas

internacionalmente. (J. Saz).

- Se desperdicia el 75% de la concha de abanico (la valva + víscera), sólo el 25% es exportable. En algunos mercados exportan el tallo, en otros la gónada, y en mínimo con la valva. El desperdicio es una merma no aprovechable, podrían venderse como materia prima (J. Higginson).



Apéndice H: Entrevista con el Administrador del Hotel Andino de Huaraz

Entrevista del 10 de agosto del 2018

El día 10 de agosto del 2018 se participó de un desayuno en la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ancash en donde se entrevistó a Gerentes y Autoridades de importantes empresas de la región. El siguiente apartado muestra un resumen de los principales puntos tratados en la entrevista con el Administrador del Hotel Andino de Huaraz, Joaquín Faud:

- Problemáticas del sector:
 - Informalidad del sector turismo por falta de control de las autoridades competentes.
 - Vías de acceso a los principales atractivos turístico sin asfaltar, lo que implica mayor tiempo de viaje, viaje incómodo, afectando la experiencia del turista. Dentro de los principales atractivos turísticos se tiene Llanganuco, Chavín de Huántar y nevado Pastoruri.
 - En general la oferta turística es de baja calidad, producto de la informalidad de los operadores turísticos.
 - Ancash no cuenta con un hotel de 4 estrellas de acuerdo con los estándares internacionales.
 - No se percibe un efectivo control para asegurar la calidad del servicio hotelero; es decir no se puede realizar una clasificación correcta de los hoteles.
 - Incremento de la competencia nacional para Huaraz como destino turístico interno Lunahuaná, Norte y Sur chico.
 - Se percibe una mala imagen del turismo en Huaraz, por la baja calidad del producto turístico (comercio ambulatorio, seguridad, ornato de la ciudad).

- A nivel mundial, el destino Huaraz (cordillera blanca) es una alternativa al destino turístico de Nepal.
- El sector privado formal no se anima a invertir en el desarrollo de nuevos productos turísticos porque luego éste esfuerzo es mal aprovechado y maltratado por el turismo informal.
- No se tiene el apoyo de las autoridades encargadas del desarrollo del turismo.
- Recomendación del entrevistado:
 - Los operadores turísticos deben agremiarse y especializarse por tipo de servicio (hoteles, restaurantes, transporte, agencias de turismo) con la finalidad de organizarse para enfrentar los problemas comunes. Cada gremio debe estar representado por un delegado quien coordina las estrategias de solución con los otros gremios. Todos los operadores turísticos trabajan de manera diferenciada y aislada.
 - Para que crezca el sector turismo en Ancash se requiere mayor promoción tanto a nivel nacional como internacional. Promocionar el turismo implica un alto presupuesto que no está al alcance de una sola empresa. La organización de los operadores turísticos como: hoteles, restaurantes, transporte, agencias de turismo trabajan aisladamente.

Apéndice I: Entrevista con el Gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ancash

Entrevista del 10 de agosto del 2018

El día 10 de agosto del 2018 se participó de un desayuno en la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ancash en donde se entrevistó a Gerentes y Autoridades de importantes empresas de la región. El siguiente apartado muestra un resumen de los principales puntos tratados en la entrevista con el Gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ancash, Javier Berrospi Roggero:

- Problemática:
 - Falta de ordenamiento turístico.
- Recomendación del entrevistado:
 - Implementar una visión compartida que integre todos los intereses de los diferentes operadores de turismo.
 - Fortalecimiento de la gobernabilidad.
 - Identidad regional.
 - Integrarse Gobierno Local y Regional.
 - Desarrollar un Terrapuerto.
 - Modernizar el aeropuerto.
 - Construir un centro comercial con infraestructura moderna y con todos los servicios para promocionar el turismo de calidad.

Apéndice J: Entrevista con la Operadora de Turismo de la Agencia Chavín Tours de Huaraz

Entrevista del 10 de agosto del 2018

El día 10 de agosto del 2018 se participó de un desayuno en la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ancash en donde se entrevistó a Gerentes y Autoridades de importantes empresas de la región. El siguiente apartado muestra un resumen de los principales puntos tratados en la entrevista con la Operadora de Turismo de la Agencia Chavín Tours de Huaraz, Violeta Aguirre Flores:

- Problemática:
 - El aeropuerto no facilita mayor frecuencia de vuelos a costos competitivos.
- Recomendación de los entrevistados:
 - Se recomienda ofrecer paquetes turísticos integrales que incluyan los atractivos de la costa y la sierra. En ese sentido, Caral en Lima puede ser un importante punto intermedio de visita y descanso. Asimismo, las playas de Huarmey y Casma pueden ser tratados como puntos gastronómicos y de entretenimiento.
 - Se debe mejorar la oferta y la calidad de la oferta turística para el segmento turístico de altos ingresos: transporte, infraestructura turística, servicio y gastronomía.
 - Se debe realizar una modernización y sistemas de aeronavegación del aeropuerto de Huaraz que permita el aterrizaje y despegue seguro de aviones comerciales de pasajeros y carga de mayor capacidad, para promover el incremento de la frecuencia de vuelos.