

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico para la Región Ayacucho

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Calixto Andrés Castro Sipán

Marco Antonio Caveró Cosar

Jorge Ernesto Huerta Cáceres

Carlos Enrique Silva Ortiz

Asesor: Luis Alfonso Del Carpio Castro

Surco, setiembre de 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Luis del Carpio, nuestro asesor, por su asesoramiento permanentemente a través del desarrollo del presente plan estratégico.

Todos los profesores de CENTRUM Católica, quienes nos brindaron las herramientas necesarias para el cumplimiento de nuestros objetivos.

Dedicatorias

A mi esposa Karina, a mi hija Ariana y a mis padres, por ser los pilares fundamentales en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida; por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Marco Antonio Cavero

A mis padres y hermanos que siempre me apoyaron durante toda mi carrera; gracias por su apoyo incondicional.

Carlos Silva

A mis padres, hermana y enamorada, por haber sido mi motivación y soporte fundamental e incondicional en todo este tiempo de estudios.

Jorge Huerta

A Dios, por haberme dado salud para lograr mis objetivos. A mi esposa Evelyn, por su amor, consejos y motivación constante; y a mis hijos, por ser mi fuente de inspiración en todo lo que hago.

Calixto Castro

Resumen Ejecutivo

Este documento es un plan estratégico para la región Ayacucho, el cual se ha desarrollado siguiendo el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, diseñado por D'Alessio (2015). La región Ayacucho está ubicada en la parte centro sur del Perú y políticamente está organizada en 11 provincias, que en conjunto albergan a 703,629 habitantes. Tiene una geografía agreste y montañosa, con un clima seco y templado, lo cual ha permitido el desarrollo de frutales y otros cultivos, por lo que la agricultura y actividades pecuarias aportan la segunda fuente de ingreso en la región. La actividad económica principal es la minería, que aporta el 25% del valor agregado bruto (VAB). Ante esta realidad, el plan estratégico propone el desarrollo de cultivos no tradicionales, con enfoque en la exportación, por lo que se han fijado objetivos de largo plazo relacionados con la venta de quinua, cacao y palta, lo que llevará a mejoras en la salud y educación de los pobladores. Asimismo, se tiene como objetivo al 2028 incrementar los ingresos por minería, pero de manera responsable, por lo que se ha planteado una tasa interanual de crecimiento igual a 4%, mientras que se proyecta un aumento en los productos agrícolas superior al 7% por año. Todo lo anterior se conseguirá a través de la implementación de estrategias intensivas, como el desarrollo de proyectos de inversión de riego y tecnificación, o la penetración de los mercados de China, Estados Unidos, Europa y Australia, con cacao, palta y quinua. Además, se va a desarrollar una oferta turística vivencial en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán relacionada con los principales cultivos; al mismo tiempo que se aumentará la producción de cultivos orgánicos, principalmente de cacao y quinua. Adicionalmente, es importante diversificar la producción agrícola industrial para crear bienes con valor agregado.

Abstract

This document is a strategic plan for the Ayacucho region, which has been developed following the Sequential Model of the Strategic Process, designed by D'Alessio (2015). The region of Ayacucho is located in the South Central Peruvian Andeans, which is politically organized in 11 provinces, that together host 703,629 inhabitants. It has a rugged and mountainous geography, with a dry and temperate climate, which has allowed the development of fruit trees and other crops, explaining why agriculture and livestock activities are the second source of income in the region. But the main economic activity is mining, contributing with 25% of the Gross Value Added. According to the reality presented, the strategic plan proposes the development of non-traditional crops, with a focus on exports, for which long-term objectives related to the sale of quinoa, cocoa and avocado have been set, improving health conditions and education level. Likewise, the objective of 2028 is to increase revenues from mining, but in a responsible manner, which is why an interannual growth rate of 4% has been proposed, while an increase in agricultural products is projected to exceed 7% per year. All of the above will be achieved through the implementation of intensive strategies, such as the development of irrigation investment projects and technification, or the penetration of the markets of China, the United States, Europe and Australia, with cocoa, avocado and quinoa. In addition, an existential tourism offer will be developed in the provinces of Huamanga, Huanta and Vilcashuamán related to the main crops; at the same time, the production of organic crops, mainly cocoa and quinoa, will be increased. Additionally, it is important to diversify industrial agricultural production to create value-added goods.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General de la Región Ayacucho	1
1.1 Situación General de la Región Ayacucho	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión	12
2.4 Valores	12
2.5 Código de Ética.....	13
2.6 Conclusiones	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	15
3.1.2 Potencial nacional	18
3.1.3 Principios cardinales	30
3.1.4 Influencia del análisis en la región Ayacucho	32
3.2 Análisis Competitivo del Perú	32
3.2.1 Condiciones de los factores	32
3.2.2 Condiciones de la demanda	34
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	35
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	38

3.2.5 Influencia del análisis en la región Ayacucho	38
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	39
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	39
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	44
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	47
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	49
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	51
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	54
3.5 La Región Ayacucho y sus Competidores	54
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	54
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	56
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	57
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	57
3.5.5 Rivalidad de los competidores	58
3.6 La Región Ayacucho y sus Referentes	61
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	63
3.8 Conclusiones	64
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	66
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	66
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	66
4.1.2 Marketing y ventas (M)	71
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	78
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	81
4.1.5 Recursos humanos (H).....	85
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	89

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	90
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	91
4.3 Conclusiones	92
Capítulo V: Intereses de la Región Ayacucho y Objetivos de Largo Plazo	93
5.1 Intereses de la Región Ayacucho	93
5.2 Principios Cardinales de la Región Ayacucho	94
5.3 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	97
5.4 Objetivos de Largo Plazo	97
5.5 Conclusiones	101
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	102
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	102
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	105
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	108
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	111
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	113
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	115
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	117
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	117
6.9. Matriz de Ética (ME)	117
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	121
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	125
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	125
6.13. Conclusiones	125
Capítulo VII: Implementación Estratégica	126
7.1. Objetivos de Corto Plazo	126

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	130
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	132
7.4. Estructura Organizacional de la Región Ayacucho	134
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	134
7.6. Recursos Humanos y Motivación	134
7.7. Gestión del Cambio.....	136
7.8. Conclusiones	136
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	137
8.1. Perspectivas de Control.....	137
8.1.1. Perspectiva de aprendizaje interno.....	137
8.1.2. Perspectiva de clientes	137
8.1.3. Perspectiva de procesos	138
8.1.4. Perspectiva de finanzas	138
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	138
8.3. Conclusiones	138
Capítulo IX: Competitividad de la Región Ayacucho	141
9.1. Análisis Competitivo de la Región Ayacucho	141
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Ayacucho	146
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Ayacucho	151
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	152
9.5. Conclusiones	153
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	154
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	154
10.2. Conclusiones Finales	154
10.3. Recomendaciones Finales	156

10.4. Futuro de la Región Ayacucho	157
Referencias.....	158
Apéndice A: Datos de Pobreza Monetaria.....	172
Apéndice B: Entrevista a Exportador de Cacao y Quinoa Nacional	173
Apéndice C: Entrevista al Subgerente de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho	182
Apéndice D: Entrevista a Empresario del Sector Turismo.....	186
Apéndice E: Entrevista al Principal Empresario de Quinoa en Ayacucho.....	190
Apéndice F: Detalle de los Objetivos de Largo Plazo.....	196



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Extensión Territorial y Cantidad de Habitantes por Provincias de la Región Ayacucho, 2015</i>	3
Tabla 2.	<i>PBI Ayacucho, por Actividades Económicas, en Miles de Soles Constantes</i>	4
Tabla 3.	<i>Producción Minera de la Región Ayacucho, del 2009 al 2016</i>	6
Tabla 4.	<i>Objetivos Nacionales e Indicadores Líderes del Perú</i>	16
Tabla 5.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	18
Tabla 6.	<i>Perú: Producto Bruto Interno por Años, según Departamentos, en Millones de Soles</i>	24
Tabla 7.	<i>Facilidades para Hacer Negocios en Perú, Indicadores Doing Business 2016 vs. 2015</i>	36
Tabla 8.	<i>Indicadores de las Facilidades para Iniciar un Negocio, Comparando Países de América Latina</i>	37
Tabla 9.	<i>Afluencia Turística a las Principales Regiones del Perú</i>	44
Tabla 10.	<i>Desnutrición y Anemia en la Región Ayacucho, en Porcentaje</i>	49
Tabla 11.	<i>Áreas Protegidas de Perú, en Hectáreas</i>	51
Tabla 12.	<i>Áreas de Conservación Regional</i>	52
Tabla 13.	<i>Matriz Evaluación de los Factores Externos de la Región Ayacucho</i>	55
Tabla 14.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	64
Tabla 15.	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPC)</i>	64
Tabla 16.	<i>Producción Agropecuaria de la Región Ayacucho, 2015 a 2017, en Miles de Soles</i>	72
Tabla 17.	<i>Producción de Cacao por Regiones, al Año 2016</i>	73
Tabla 18.	<i>Producción de Quinoa por Regiones del Perú, al 2016</i>	74
Tabla 19.	<i>Producción de Palta al Año 2013</i>	75

Tabla 20	<i>Ingresos Estimados del Sector Turismo en la Región Ayacucho</i>	78
Tabla 21.	<i>PBI por Años, según Actividades Económicas en Miles de Soles</i>	82
Tabla 22.	<i>Ingresos Generados por el Sector Minería en la Región Ayacucho</i>	83
Tabla 23.	<i>Presupuesto y Ejecución Presupuestaria, 2015 a 2018</i>	84
Tabla 24.	<i>Población y Hogares de la Región Ayacucho por Provincias, al 2017</i>	87
Tabla 25	<i>Empleo y Ocupación en la Región Ayacucho</i>	87
Tabla 26.	<i>Indicadores de Potencialidades de la Región Ayacucho</i>	88
Tabla 27.	<i>Condiciones de Desnutrición y Anemia Infantil de la Región Ayacucho, en Porcentaje</i>	89
Tabla 28.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Región Ayacucho</i>	91
Tabla 29.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Región Ayacucho</i>	98
Tabla 30.	<i>Matriz FODA de la Región Ayacucho</i>	104
Tabla 31.	<i>MPEYEA de la Región Ayacucho</i>	106
Tabla 32.	<i>Datos Matriz BCG de la Región Ayacucho</i>	109
Tabla 33.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Región Ayacucho</i>	116
Tabla 34.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Ayacucho</i>	118
Tabla 35.	<i>Matriz de Rumelt de la Región Ayacucho</i>	119
Tabla 36.	<i>Matriz de Ética de la Región Ayacucho</i>	120
Tabla 37.	<i>Estrategias vs. OLP de la Región Ayacucho</i>	124
Tabla 38.	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidad de los Competidores de la Región Ayacucho</i>	125
Tabla 39.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Región Ayacucho</i> ...	131
Tabla 40.	<i>Matriz de Políticas de cada Estrategia de la Región Ayacucho</i>	133
Tabla 41.	<i>Tablero de Control Integrado de la Región Ayacucho</i>	139
Tabla 42.	<i>Evolución del Índice de Competitividad de la Región Ayacucho</i>	143

Tabla 43.	<i>Competitividad del Entorno Económico y de la Infraestructura en la Región Ayacucho</i>	144
Tabla 44.	<i>Competitividad de Salud y Educación en la Región Ayacucho</i>	145
Tabla 45.	<i>Competitividad de Laboral e Instituciones en la Región Ayacucho</i>	146
Tabla 46.	<i>Plan Estratégico Integral de la Región Ayacucho</i>	155
Tabla A1.	<i>Perú: Grupos de Departamentos con Niveles de Pobreza Monetaria Estadísticamente Semejantes, 2007-2016</i>	174
Tabla A2.	<i>Perú: Grupos de Departamentos con Niveles de Pobreza Extrema Monetaria Estadísticamente Semejantes, 2007 – 2016</i>	174
Tabla F1.	<i>Proyección de los Objetivos de Largo Plazo Asociados a Quinua, Palta y Cacao</i>	196
Tabla F2.	<i>Proyección del OLP4: Ventas de Minería de la Región Ayacucho</i>	197
Tabla F3.	<i>Proyección de OLP5: Ingresos por Turismo</i>	197

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa del Perú y potencial agrícola.....	1
<i>Figura 2.</i>	Provincias de la región Ayacucho.....	2
<i>Figura 3.</i>	VAB de extracción de petróleo, gas y minerales por región, en millones de soles constantes.....	6
<i>Figura 4.</i>	Destino de la producción agropecuaria de la región Ayacucho, año 2017.....	7
<i>Figura 5.</i>	Principales productos agrícolas de exportación o uso agroindustrial, en toneladas.....	8
<i>Figura 6.</i>	Mapa geoestratégico del Perú	19
<i>Figura 7.</i>	Población estimada del Perú y tasa de crecimiento anual.....	20
<i>Figura 8.</i>	Población del Perú por segmento de edad, 2005-2021.....	21
<i>Figura 9.</i>	PBI per cápita del Perú: 2007-2016.....	22
<i>Figura 10.</i>	Balanza comercial del Perú: 2007-2016.....	25
<i>Figura 11.</i>	Exportaciones según grupo de actividad 2016.....	25
<i>Figura 12.</i>	Resultados comparativos completos del Índice de Progreso Social 2017 entre Perú y Chile.....	34
<i>Figura 13.</i>	Crecimiento de la demanda interna, 2000 a 2015, en porcentaje.....	35
<i>Figura 14.</i>	Evolución de la pobreza total y extrema: 2007-2016.....	48
<i>Figura 15.</i>	Estructura orgánica funcional (resumida) del Gobierno Regional de Ayacucho..	69
<i>Figura 16.</i>	Arribo de huéspedes a establecimientos de hospedaje en la región Ayacucho, en número de personas.....	77
<i>Figura 17.</i>	Origen de los recursos del presupuesto modificado 2017.....	84
<i>Figura 18.</i>	Créditos y depósitos del sistema financiero en la región Ayacucho, en miles de soles.....	85

<i>Figura 19.</i> Población por segmentos de edad de la región Ayacucho 2017.....	86
<i>Figura 20.</i> Nivel educativo alcanzado por la población de 15 años o más de la región Ayacucho, en porcentaje.....	88
<i>Figura 21.</i> Matriz PEYEA de la región Ayacucho.....	107
<i>Figura 22.</i> Matriz BCG de la región Ayacucho.....	109
<i>Figura 23.</i> Matriz Interna Externa de la región Ayacucho.....	111
<i>Figura 24.</i> Matriz Gran Estrategia de la región Ayacucho.....	113
<i>Figura 25.</i> Estructura organizacional propuesta para la región Ayacucho.....	135
<i>Figura 26.</i> Índice de competitividad regional 2017.....	142
<i>Figura 27.</i> Índice de competitividad regional, región Ayacucho versus la media.....	144
<i>Figura 28.</i> Exportación de principales productos del sector tradicional.....	149
<i>Figura 29.</i> Exportación de principales productos del sector no tradicional.....	149

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

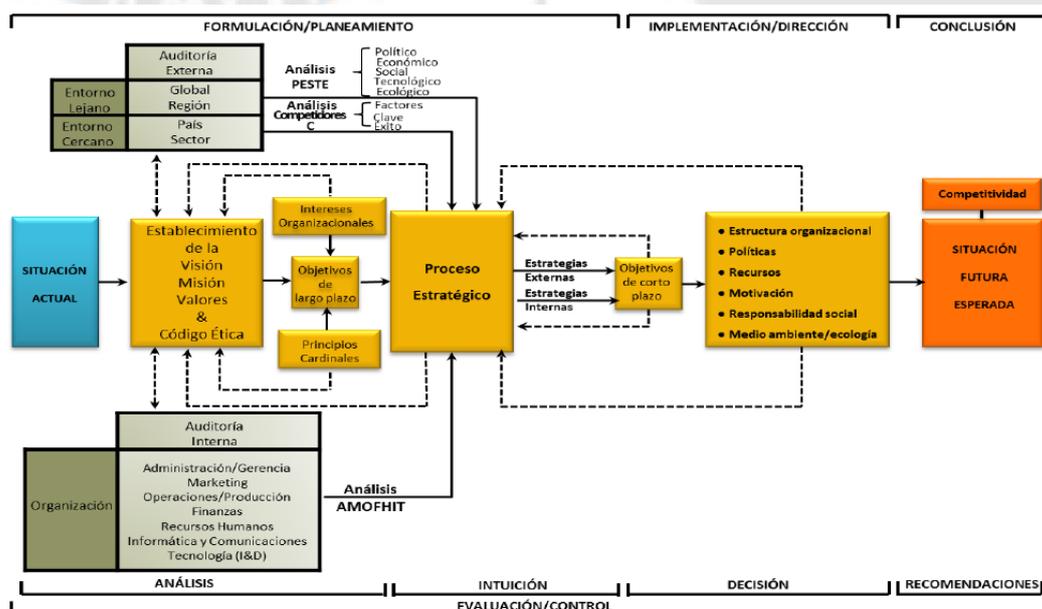


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, 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.

Ayacucho tiene una extensión total de 43,814.80 km², lo que equivale al 3.5% del territorio peruano, convirtiéndose en el octavo departamento más extenso del país en relación con la superficie. De dicha extensión, 56,742.81 ha corresponden a la región de costa (1.30%), 3'982,650.56 ha a su extensa sierra (90.81%) y 342,086.63 ha (7.89%) a la selva alta (SIAR, 2017b). La región limita al norte con Junín, por el sur con Arequipa, por el oeste con Ica, con Apurímac por el este, y por el noroeste con Huancavelica y Cusco. La región Ayacucho se encuentra políticamente dividida en 11 provincias (como se aprecia en la Figura 2) y 114 distritos, teniendo como capital a la ciudad del mismo nombre, situada a 2,761 m.s.n.m. y a 576 km de la ciudad de Lima (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a).



Figura 2. Provincias de la región Ayacucho. Tomado de “Ayacucho (Perú) departamento: Principales atractivos,” por M. Palomino, 2016 (<http://www.am-sur.com/am-sur/peru/Ayacucho/Ayacucho-departement-ESP-datos-turisticos.html>).

En la Tabla 1, se observa que de las 11 provincias que componen la región, la de mayor extensión es Lucanas con el 33.08% del total del territorio, pero con una de las menores tasas de densidad poblacional. La siguen en orden descendente Parinacochas, La Mar, Huanta, Huamanga y Huanca Santos, concentrando en su conjunto el 78.92% del total de la región. Asimismo, Huamanga es la provincia que concentra el 40.15% del total de sus habitantes, seguida por Huanta, La Mar y Lucanas, que albergan al 78.68% del total de su población.

Tabla 1

Extensión Territorial y Cantidad de Habitantes por Provincias de la Región Ayacucho, 2015

Provincia	Distritos	Superficie		Población		Densidad
		km ²	%	Habitantes	%	Hab/km ²
Lucanas	21	14,495	33.08	68,003	9.88	4.69
Parinacochas	8	5,968	13.62	33,242	4.83	5.57
La Mar	8	4,392	10.02	88,713	12.89	20.20
Huanta	11	3,879	8.85	108,553	15.77	27.98
Huamanga	15	2,981	6.80	276,443	40.15	92.73
Huanca Sancos	4	2,862	6.53	10,339	1.50	3.61
Víctor Fajardo	12	2,260	5.16	23,213	3.37	10.27
Páucar del Sara Sara	10	2,097	4.79	10,989	1.60	5.24
Cangallo	6	1,916	4.37	33,786	4.91	17.63
Sucre	11	1,786	4.08	11,993	1.74	6.72
Vilcashuamán	8	1,178	2.69	23,213	3.37	19.71
Total	114	43,814		688,487		15.71

Nota. Adaptado de “Plan estratégico regional agrario,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017b (http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ayacucho.pdf).

La región Ayacucho presenta una geografía agreste y montañosa, con un clima seco y templado, y temperaturas que regularmente oscilan entre los 12 y 22 °C. Entre diciembre y marzo se presentan precipitaciones pluviales en el intervalo de 250 a 550 m.s.n.m. La temporada de secano ocurre de abril a noviembre, abarcando valles interandinos entre los 2,000 a 3,500 m.s.n.m., lo que favorece el desarrollo de cultivos de frutales, como hortalizas, cereales, granos andinos, tubérculos y raíces. Sus zonas geológicas permiten la diversidad de su producción agrícola según su localización. En las partes altas, la papa, haba, olluco, kiwicha, cebada, pastos cultivados y forestación; en la parte media, el maíz, las hortalizas y

frutales; y en la parte baja, frutales, café, cacao, maní y ajonjolí, entre otros (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017).

Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018a), la población estimada de la región Ayacucho fue de 703,629 habitantes, los que representan el 2.21% del total nacional. Dentro de la región, Huamanga fue la provincia con mayor población, con 276,443 habitantes, que representaron el 40.14% del total de la región; en segundo lugar se ubicó Huanta con 108,553 habitantes, que representaron el 15.76%; en tercera posición se encuentra La Mar con 88,713 habitantes, que representaron el 12.88%. La tasa de crecimiento anual fue de 1.19% entre los años 2006 y 2015, siendo el 51.2% de la población de sexo masculino y el 48.8% de sexo femenino. Según las cifras estimadas, el 22.53% de la población se encontraba entre cero y nueve años de edad; el 21.18%, entre 10 y 19 años; el 45.38%, entre 20 y 54; el 5.53%, entre 55 y 64; y el 5.39%, entre 65 y más años de edad (INEI, 2018c).

Tabla 2

PBI Ayacucho, por Actividades Económicas, en Miles de Soles Constantes

Actividades	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/	2016 %
Extracción de petróleo, gas y minerales	864,482	1'088,076	1'054,599	1'327,313	1'345,163	25.43
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	713,576	675,637	613,378	622,340	605,510	11.45
Comercio	483,267	512,920	517,353	531,865	539,577	10.20
Construcción	436,348	551,683	553,489	563,206	464,978	8.79
Administración pública y Defensa	354,372	368,531	385,653	412,387	444,787	8.41
Manufactura	431,868	430,673	396,561	387,480	379,286	7.17
Transporte, almacén, correo y mensajería	163,887	173,667	179,768	183,248	188,289	3.56
Telecom. y otros serv. de información	110,121	125,677	139,426	154,844	175,147	3.31
Alojamiento y restaurantes	56,393	60,267	62,784	64,563	66,935	1.27
Electricidad, gas y agua	33,283	35,299	40,680	43,294	42,211	0.80
Pesca y acuicultura	661	676	713	779	922	0.02
Valor agregado bruto	4'482,971	4'906,299	4'878,029	5'285,376	5'289,518	100

Nota. Tomado de “Estadísticas: Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Coincidiendo con la principal actividad económica a nivel nacional, las principales actividades de la región Ayacucho para el año 2016, como se muestra en la Tabla 2, fueron las siguientes: (a) extracción de petróleo, gas y minerales, que representó el 25.43% de la actividad económica; (b) la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, que representaron el 11.45%; y (c) el comercio, que representó el 10.20% de su actividad económica. La manufactura, que a nivel nacional es segunda, quedó relegada en la lista de actividades de la región Ayacucho.

El sector minero en la región Ayacucho ganó importancia relativa en la estructura económica a partir del año 2007, con el inicio de operaciones de la unidad minera Pallancata, operada por la empresa Hochschild, de la que se obtienen concentrados de plata y oro; a la cual luego se le sumó la unidad minera Inmaculada en el 2015, operada por la misma empresa en la extracción de oro y plata (BCRP, 2016a). Para el 2016, como se aprecia en la Figura 3, el valor agregado bruto (VAB) de Ayacucho en este sector representó el 2.1% a nivel nacional, en comparación con Arequipa y Cusco, en donde para cada una de estas regiones le correspondió el 16%. Sin embargo, debe mencionarse que ha habido un crecimiento, ya que desde el año 2012 el VAB de la región Ayacucho por concepto de actividades extractivas ha aumentado en 55.7% lo que le permitió pasar de 1.9% a 2.1% en la estructura nacional.

Por otro lado, en la Tabla 3, se muestran los datos de producción de minerales en la región Ayacucho, donde se observa que en términos de volúmenes, el zinc, la plata, el oro y el plomo son los principales productos obtenidos. Es importante mencionar que el Perú es el principal exportador de zinc en el mundo, posicionándose dentro de América Latina como el país con mayor crecimiento en sus exportaciones durante los años 2016 y 2017 (Ríos, 2018). El precio promedio del zinc se situó en US\$ 2,036 por tonelada métrica durante el período 2011-2015, manteniéndose elevado con respecto a otros minerales, indicando su potencial.

Para el año 2015, en Perú se produjeron 1'421,513 TM de las cuales 3.4% fueron extraídas en la región Ayacucho (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [Osinergmin], 2016).

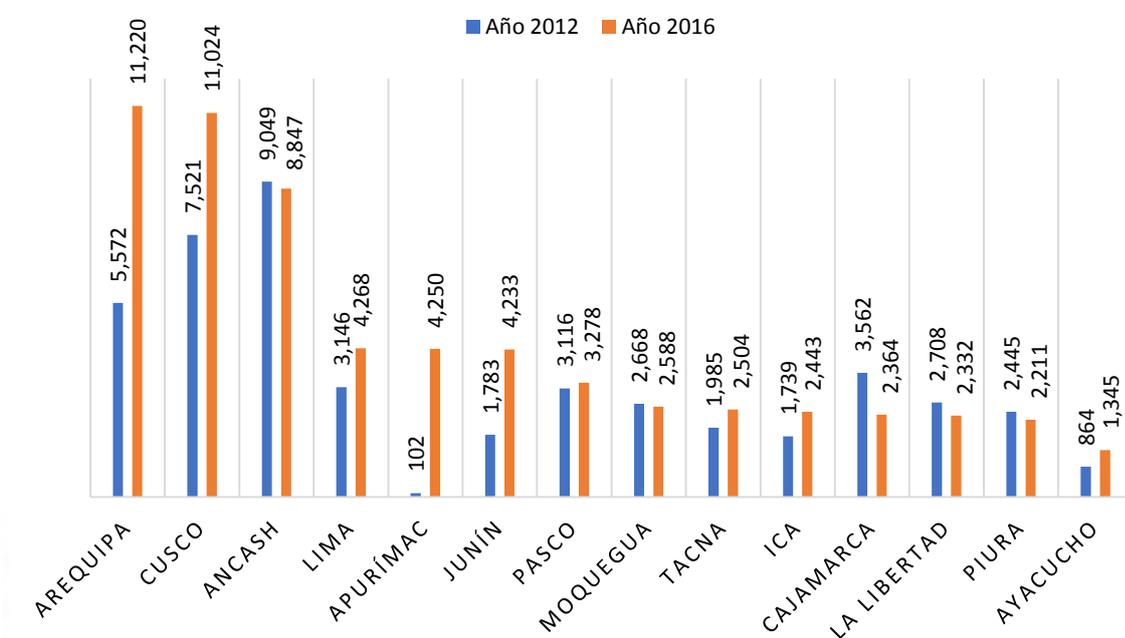


Figura 3. VAB de extracción de petróleo, gas y minerales por región, en millones de soles constantes. Adaptado de “Estadísticas: Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Tabla 3

Producción Minera de la Región Ayacucho, del 2009 al 2016

Producto	Unidad de medida	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cobre	TMF	794	675	421	465	565	481	388	337
Oro	Miles de onzas finas	151	173	192	211	324	324	301	195
Plata	Miles de onzas finas	9,428	10,745	9,315	8,322	9,558	9,556	8,515	5,006
Plomo	TMF	5,411	5,583	4,147	7,669	8,868	11,346	10,418	4,048
Zinc	TMF	24,764	24,613	22,073	38,670	42,732	46,708	48,383	25,363

Nota. Tomado de “Perú: Principales indicadores departamentales 2009 al 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf).

La importancia de la minería en la región Ayacucho radica en que genera 9,710 empleos directos y además atrae grandes inversiones, lo que garantiza que habrá crecimiento en la producción futura. Por ejemplo, en el año 2015, la inversión que se hizo en el sector

minero ascendió a US\$ 52,5 millones (BCRP, 2016a). En relación con la producción de plata, en el año 2015 la región Ayacucho produjo 8.5 millones de onzas finas, lo cual representó el 5.9% del total nacional, ya que la producción del Perú ascendió a 4.1 millones de kilogramos finos (Osinermin, 2016). Es así que la región Ayacucho mantiene importantes reservas, lo que garantiza la posibilidad de continuar con la explotación (BCRP, 2016a).

La población de Ayacucho se encuentra mayoritariamente dedicada a la actividad agropecuaria, tanto para el consumo del mercado interno como externo. Como se aprecia en la Figura 4, el 54% de la producción agrícola se destina para consumo interno de la región y del país, mientras que el 11% se destina a actividades agroindustriales y/o a la exportación. Los productos cultivados para el consumo externo se distinguen por ser principalmente de naturaleza orgánica (sin uso de fertilizantes químicos), lo que da un mayor valor y son especialmente demandados por los mercados de las economías desarrolladas, entre los que predominan la quinua, el cacao y la palta, tal como se observa en la Figura 5. La diversidad geográfica de esta región favorece la existencia de cultivos de climas tropicales como cacao, café, naranja, plátano, tuna y palta, en la zona de selva y ceja de selva; así como de papa, quinua, olluco, haba, cebada, maíz, trigo y alfalfa en las zonas altoandinas (BCRP, 2016).

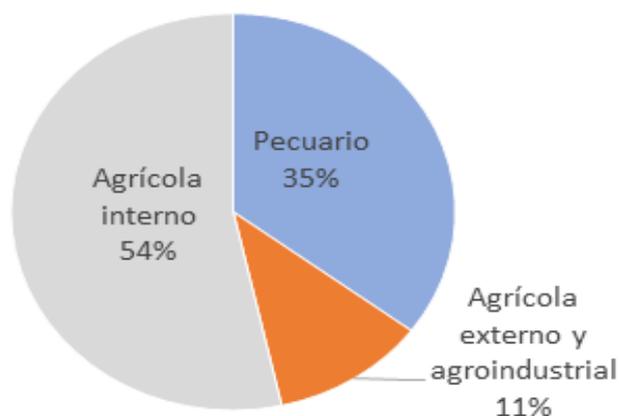


Figura 4. Destino de la producción agropecuaria de la región Ayacucho, año 2017. Adaptado de “Ayacucho: Síntesis de actividad económica diciembre 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-ayacucho-12-2017.pdf>).

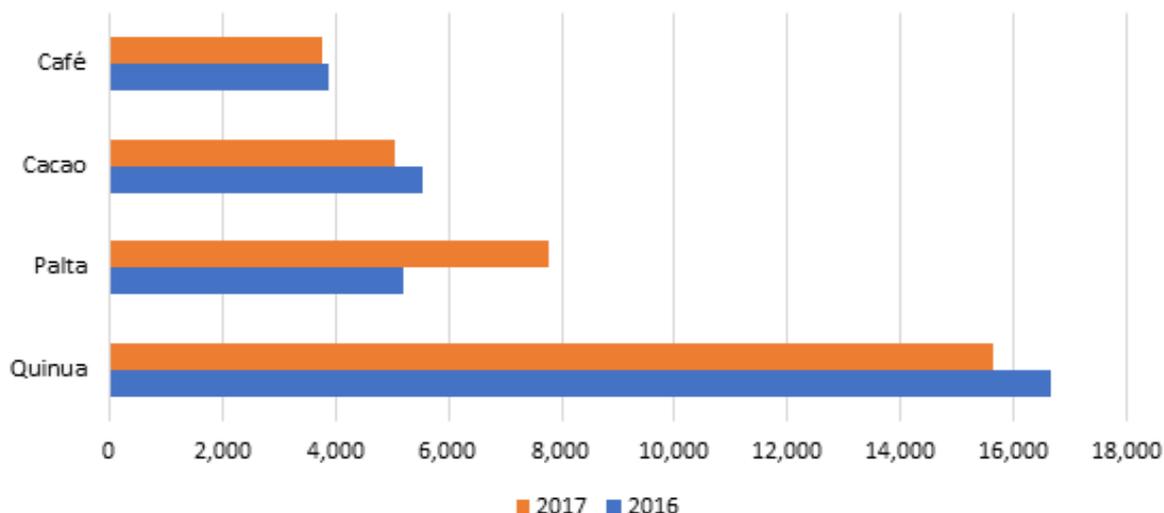


Figura 5. Principales productos agrícolas de exportación o uso agroindustrial, en toneladas. Adaptado de “Ayacucho: Síntesis de actividad económica diciembre 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-ayacucho-12-2017.pdf>).

1.2 Conclusiones

La región Ayacucho destaca no solo por su rico acervo cultural, sino también por su variada geografía, lo que le genera un alto potencial de producción y diversificación agrícola, a lo que se le suma el reciente descubrimiento de sus capacidades mineras adicionales. Además, presenta una herencia histórica cargada de tradición y biodiversidad, pero también de violencia. Dentro de la actividad agrícola destacan productos como el cacao y la quinua, mientras que la principal actividad minera es la explotación de oro, plata y zinc. Un adecuado aprovechamiento de estos elementos, así como una idónea gestión por parte de las autoridades, debiera ser clave para el futuro crecimiento económico y bienestar de la región. Pero debe mencionarse que hasta la fecha el aporte de cada producto a la economía nacional es mínimo porque no se han desarrollado las actividades productivas de manera integrada, a pesar del alto potencial que tienen.

En los próximos 10 años, Ayacucho debe ser una de las regiones con mayor diversidad biológica de la sierra central, con gran potencial para desarrollar y fortalecer especies y variedades vegetales destinados a la exportación. Sin embargo, es indispensable la

participación de los actores regionales del sector público, privado y académico, quienes tienen como uno de sus principales roles realizar el seguimiento respectivo para la adecuada implementación y monitoreo de las acciones por tomar. Asimismo, se debe concientizar a la población sobre la importancia de tener una visión de desarrollo de la región, la cual permita un encaminamiento conjunto de la sociedad ayacuchana, que involucre tanto a sus autoridades, como a sus pobladores.



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

Para lograr el tan ansiado desarrollo económico y social regional de Ayacucho, se requiere del esfuerzo de las autoridades de la región, pero también del de toda la población en conjunto. Por tal motivo, se necesita una guía que permita indicar el camino por seguir. La definición de la visión y la misión será la base para orientar las actividades que ayuden a obtenerlas, todo esto dentro de los límites acotados por los valores y el código de ética.

2.1 Antecedentes

El Gobierno Regional de Ayacucho ha dado gran importancia al proceso de planeamiento estratégico durante los últimos años. Esto se evidencia en las publicaciones de varios documentos, tales como: (a) el *Plan Estratégico Institucional 2016-2018*, aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 348-2016-GRA/GR (Gobierno Regional de Ayacucho, 2016a); (b) el *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016-2021*, aprobado por la Ordenanza Regional N° 004-2016-GRA/CR (Gobierno Regional de Ayacucho, 2016b); y (c) el *Documento prospectivo: Ayacucho 2030*, aprobado a través de la Ordenanza Regional N° 005-2016-GRA/CR y elaborado por el equipo técnico del Gobierno Regional de Ayacucho (2018), en colaboración con equipos del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), del Programa de Desarrollo Económico Sostenible y Gestión Estratégica de los Recursos Naturales (PRODERN), de la Cooperación Belga al Desarrollo y del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES). Todos estos documentos están disponibles en la página web del Gobierno Regional de Ayacucho.

De esta forma, la visión del Gobierno Regional de Ayacucho al año 2021, definida en el *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016-2021*, es la siguiente:

Ayacucho es una región con sólida identidad cultural, comprometida con el desarrollo humano como estrategia fundamental del cambio social; su proyección al futuro está basada en las capacidades humanas de mujeres y hombres, que ha desarrollado una

estructura productiva diversificada, competitiva, ambientalmente sostenible y articulada al mercado nacional e internacional, que garantiza una buena calidad de vida para todos. El proceso de transformación regional se sustenta en instituciones modernas y transparentes, liderazgos de calidad, el tejido social fortalecido y el ejercicio de la participación ciudadana en la gestión pública. (Gobierno Regional de Ayacucho, 2017b, párr. 1)

La visión se declara como una visión regional; sin embargo, no existe una misión regional en ninguno de los documentos revisados. Lo que sí existe es una misión institucional declarada en el *Plan Estratégico Institucional 2016-2018*, la cual es: “Organizar y conducir el desarrollo integral y sostenible de la región, de manera participativa, inclusiva, transparente y con enfoque prospectivo” (Gobierno Regional de Ayacucho, 2016a, p. 18). Cabe mencionar, también, que en ninguno de los documentos revisados, ni en la página web, se hace mención al apartado de valores y al código de ética.

2.2 Visión

La primera actividad productiva que se desarrolla en la región Ayacucho es la minería, que aporta el 25% de los ingresos, cuyos recursos se usarán para impulsar el desarrollo socioeconómico, gestionando apropiadamente el canon y propiciando nuevas actividades económicas. En lo que respecta a la actividad agrícola, el 11.3% de los productos de la región Ayacucho son destinados a la exportación, que tienen amplio potencial de crecimiento, en especial la quinua, la palta y el cacao, entre los que hay cultivos orgánicos (BCRP, 2017c). Con base en este contexto, la visión creada para la región Ayacucho es la siguiente:

Para el año 2028, en la región Ayacucho habrá menos del 10% de incidencia de la anemia infantil, y el nivel educativo de la población se elevará a un promedio de 11 años de estudio, a través del crecimiento de la actividad minera y agrícola, para

ocupar el primer lugar a nivel nacional en producción de quinua, así como el segundo en cacao y el tercero en palta; recibiendo a más de medio millón de turistas.

2.3 Misión

La misión de la región Ayacucho es la que sigue:

Promover el desarrollo integral y sostenible de los pobladores de la región Ayacucho, por medio de la gestión eficiente de sus recursos, que trascienda a los gobiernos de turno y se encuentre en el marco de las políticas nacionales y sectoriales orientadas a ofrecer las mismas oportunidades de crecimiento a los habitantes y combatir la corrupción de las instituciones en la región.

2.4 Valores

Para poder lograr la visión, las estrategias, objetivos y actividades, estos deben estar dentro de los límites que imponen un conjunto de valores. El éxito de la aplicación del presente planeamiento estratégico y el proceso de su toma de decisiones, en general, debe basarse y estar encausado por los siguientes valores:

- **Capacidad:** Buscar el desarrollo constante, siendo competentes para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
- **Creatividad e innovación:** Perseguir la mejora de todas las actividades productivas de la región mediante el desarrollo de nuevas tecnologías y sus aplicaciones.
- **Equidad:** Ser imparciales y tratar a todos de la misma manera, brindándoles las mismas oportunidades.
- **Honestidad:** Comportarse y expresarse con sinceridad, honradez y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.
- **Respeto:** A las tradiciones, a la autoridad y a la naturaleza, conociendo y valorando la historia de la región y sus recursos, así como a las leyes y sus representantes.

- Responsabilidad: Ser consciente y asumir las consecuencias de las decisiones adoptadas.

2.5 Código de Ética

A continuación, se presentan los principios éticos que deben tener los servidores públicos y privados, así como la población en general de la región Ayacucho, para obtener los resultados esperados:

- Maximizar la eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos de la región para el desarrollo de actividades y tareas.
- Realizar actividades que se encuentren dentro del marco legal, respetando los derechos de las demás personas y aplicando los valores de la región.
- Velar por la transparencia de las autoridades, y de las organizaciones públicas y privadas, manteniendo informada a la población acerca de actividades que puedan afectarla a corto o largo plazo, directa o indirectamente.
- Impulsar e instaurar el trabajo en equipo, para fortalecer las relaciones humanas, sumando capacidades en la búsqueda del logro de objetivos.
- Fomentar la cultura e historia ayacuchana, en la región y fuera de ella, para reforzar la identidad regional en los pobladores y turistas.
- Incentivar la educación continua, a la población de cualquier edad, otorgando las facilidades en infraestructura y recursos que permitan la innovación, el desarrollo personal y de la región.
- Promover la inversión privada sostenible respetando los derechos de la población y desarrollando planes en conjunto para su desarrollo.

2.6 Conclusiones

En el presente capítulo se explicó cómo la definición de la visión de la región servirá de guía para todas las actividades e iniciativas que busquen el crecimiento en su progreso

social y económico hacia el 2028. La misión, que desarrolla el ciclo de generación de recursos económicos, garantiza su utilización en la mejora del bienestar social, necesidades básicas y oportunidades. Asimismo, se presentaron el listado de valores y el código de ética, aplicables a las organizaciones públicas y privadas, así como también a toda su población, y cómo estos confluyen para lograr el progreso de la región a través de la generación de ambientes de inversión adecuados y de la creación de las condiciones en infraestructura que permitan lograr los objetivos de largo plazo. Por otra parte, el servidor público debe desarrollar sus funciones cumpliendo los procedimientos administrativos de ley y respetando los códigos de ética planteados en beneficio de la región.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa que se desarrolla en este capítulo permite una revisión completa del entorno. El primer punto es el análisis tridimensional de las naciones, donde se incluye una definición de los intereses del Perú, el potencial nacional y los principios cardinales. Se continúa la evaluación externa con la revisión de la posición competitiva que el país tiene, para pasar a examinar las fuerzas del entorno, con lo cual se puede desarrollar la Matriz Evaluación de Factores Externos. Finalmente, se hace un análisis de la industria, identificando a competidores y referentes para elaborar la Matriz Perfil Competitivo y la Matriz Perfil Referencial.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) indicó que son tres los aspectos que pueden ser tomados en cuenta dentro del proceso estratégico, a lo cual se le llama la teoría tridimensional de las naciones: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional y (c) principios cardinales. El análisis conjunto de estos tres aspectos revela los intereses que el país tiene, así como los elementos que le brindan potencial y los principios cardinales que guían su comportamiento, siempre con miras a lograr sus objetivos (D'Alessio, 2015).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) propuso seis ejes en el *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021*, en los cuales se indican los objetivos nacionales con miras al 2021. Este documento fue elaborado inicialmente en el año 2011, para posteriormente ser actualizado el 2016 ante la necesidad de replantear algunas estrategias, dados los cambios externos e internos que influyen en el desempeño de la nación, lo cual se encuentra previsto en el documento inicial (CEPLAN, 2016).

Según lo indicado en la Tabla 4, para medir los nuevos objetivos e indicadores líderes se tiene en cuenta la línea base de los años comprendidos entre el 2013 y 2015, y como meta

inicial el año 2016, que concluye el 2021. El primer objetivo nacional es: El ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de las personas, con inclusión social de la población más pobre y vulnerable, el cual tiene como principal indicador al Índice de Desarrollo Humano (IDH). Si bien el Perú ha mejorado en este indicador, con la aplicación de diversos programas sociales y estrategias de desarrollo e inclusión social, entre ellos el aseguramiento universal de la salud, todavía falta incrementar las capacidades productivas de las familias (CEPLAN, 2016).

Tabla 4

Objetivos Nacionales e Indicadores Líderes del Perú

Objetivo nacional estratégico	Indicador líder	Fuente	Línea de base (2014)	Meta 2016	Meta 2021
Ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de las personas, con inclusión social de la población más pobre y vulnerable.	IDH	PNUD	0.734	0.756	0.776
Garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles.	Índice de Pobreza Multidimensional	PNUD	0.043 (2013)	0.04	0.014
Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública	Índice de Efectividad Gubernamental	WGI - Banco Mundial	2.2	2.3	2.4
Desarrollar una economía diversificada y sofisticada, con crecimiento sostenible, en una estructura descentralizada, generadora de empleo digno.	PBI per cápita (paridad de poder de compra, dólares constantes del 2011)	Banco Mundial, MEF, CEPLAN	11,656 (2015)	11,950	14,126
Territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada de infraestructura de calidad.	Porcentaje de la participación del valor agregado bruto departamental (exceptuando Lima) sobre el valor agregado total	INEI	50.84	50.71	51.30
Aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad ambiental adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo sostenible del país.	Environmental Performance Index (EPI)	Universidad de Yale	45.05 (2014)	47.7	50.4

Nota. IDH: Índice de Desarrollo Humano; PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; WGI: The Worldwide Governance Indicators. Adaptado de “Plan estratégico de desarrollo nacional 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016 (<https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>).

El segundo eje plantea garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y los derechos de la población en condiciones equitativas y sostenibles. Para ello, se tomará como medidor el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), que, a su vez, se referencia internacionalmente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El reto es que los ciudadanos dispongan de servicios para su desarrollo, como agua potable, saneamiento, viviendas y transporte eficiente (CEPLAN, 2016). Mientras que el tercer objetivo es desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública, midiéndolo a través del Índice de Efectividad Gubernamental propuesto por el Banco Mundial, que mide el funcionamiento y las acciones del Estado desde las perspectivas de sus habitantes. Para lograr el tercer objetivo se propone desarrollar métodos que posibiliten el fortalecimiento de la institucionalidad democrática y la representatividad política y de los servicios judiciales, orientando la gestión pública al ciudadano (CEPLAN, 2016).

El cuarto objetivo es desarrollar una economía diversificada y sofisticada con crecimiento sostenible, en una estructura descentralizada, generadora de empleo digno. Para el 2021, se ha planteado como reto que el Perú destaque en el mercado mundial, con una producción variada y sostenible, mejorando las condiciones laborales y aumentando el empleo formal, al mismo tiempo que se incrementa la penetración tecnológica (CEPLAN, 2016). En cambio, el quinto objetivo es alcanzar un territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada de infraestructura de calidad (CEPLAN, 2016).

El sexto objetivo consiste en el aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad ambiental adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo del país, con el fin de encajar las actividades productivas de manera sostenible y en búsqueda del bienestar social. El indicador referencial es el Índice de Desempeño Ambiental, y las metas son disminuir los impactos ambientales en la salud, e

impulsar la fuerza de los ecosistemas y la oportuna gestión de los recursos naturales (CEPLAN, 2016). Teniendo en consideración los objetivos que se han comentado, se identifican los cinco intereses primordiales para el Perú, los cuales se presentan en la Tabla 5. Mientras que se identifican otros países con inferencia en estos intereses, ya sean comunes u opuestos. Por ejemplo, se tiene el caso de Chile, Colombia y Brasil que desarrollan actividades económicas similares, mientras que se ha incluido a Estados Unidos y China por la importante relación comercial que se tiene con ellos (“TLC Perú-China,” 2017).

3.1.2 Potencial nacional

A continuación, se define el potencial nacional a partir del análisis de siete dominios: (a) geográfico, (b) demográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. El desarrollo económico sostenible e integrado para toda la nación		Chile *, Colombia *	EE.UU.	
2. La seguridad nacional y el establecimiento de la gobernabilidad		Chile *	Colombia, Brasil, EE.UU.	
3. El aprovisionamiento de infraestructura unificada como soporte productivo		Chile, Colombia	Colombia, Brasil, EE.UU.	EE.UU.
4. El aprovechamiento de sus recursos naturales sin perjuicio ambiental ni personal		Chile, Colombia	Colombia, Brasil, EE.UU.	EE.UU.
5. La incorporación económica global		Chile, Colombia	Colombia, Brasil, EE.UU.	EE.UU.

Nota: * Interés opuesto. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Dominio geográfico. El Perú se encuentra ubicado en el centro oeste de Sudamérica, teniendo al océano Pacífico frente a sus costas, 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, como se ve en la Figura 6 (Proinversión, 2017a). Comparte límites por el norte con Ecuador y Colombia; por el este con

Bolivia y Brasil, por el sur con Chile y por el oeste es bañado por la cuenca del océano Pacífico, en la parte central de América del Sur. Todo ello le otorga una posición geográfica estratégica superior frente a otros países, pues convierte a su puerto, El Callao, en uno de los principales de la región, debido a que se encuentra en un lugar equidistante entre los puertos de Valparaíso en Chile y Buenaventura en Colombia, siendo el puerto peruano una ruta directa a Asia (Cruz, 2013).

Por otra parte, tiene una extensión territorial privilegiada de 128.5 millones de hectáreas, y se ubica en el ámbito de bosques naturales como el noveno país a nivel mundial y el segundo a nivel de Sudamérica. Su superficie contiene ocho millones de hectáreas con potencial agrícola, 18 con capacidad para pastos, 49 que pueden ser destinadas a actividades forestales y 54 que son tierras protegidas (Proinversión, 2017b).



Figura 6. Mapa geoestratégico del Perú. Tomado de “Perú: Excepcional ubicación geoestratégica,” por C. Reaño, 2018 (<https://www.connuestroperu.com/economia/55794-peru-excepcional-ubicacion-geoestrategica>).

Son tres regiones naturales las que abarcan el país. Su costa se extiende en un litoral de 2,500 km, lo cual equivale al 11% del total de su territorio, donde concentra el 52% de su población, teniendo como principales ciudades a Lima, Piura, Chiclayo, Trujillo, Ica y Tacna. La sierra peruana tiene como una de sus principales características su copiosa

actividad minera, donde destacan ciudades importantes como Arequipa, Cusco, Puno, Ayacucho, Huancayo, Huaraz y Cajamarca, muchas de las cuales contienen valles cortados por la cordillera de los Andes, la misma que también atraviesa otros países de América del Sur. La tercera región natural es la selva, la cual ocupa el 56% del territorio peruano y cobija al 11% de la población, siendo considerada uno de los pulmones naturales del mundo, con ríos navegables que albergan una gran variedad de flora y fauna, y que tienen riquezas naturales como el gas y el petróleo; entre sus ciudades más importantes destacan Iquitos y Pucallpa (Proinversión, 2017b).

Dominio demográfico. Según el INEI (2018c), la población estimada del Perú, para el año 2017, era de 31'826,018 habitantes, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.12% (ver Figura 7), tomando como referencia los años del 2007 hasta el 2017. Asimismo, para el 2027 se espera que esta cifra llegue a 35'020,909 de habitantes, con una tasa de crecimiento promedio anual de 0.96%, tomando como referencia los años del 2018 hasta el 2027.

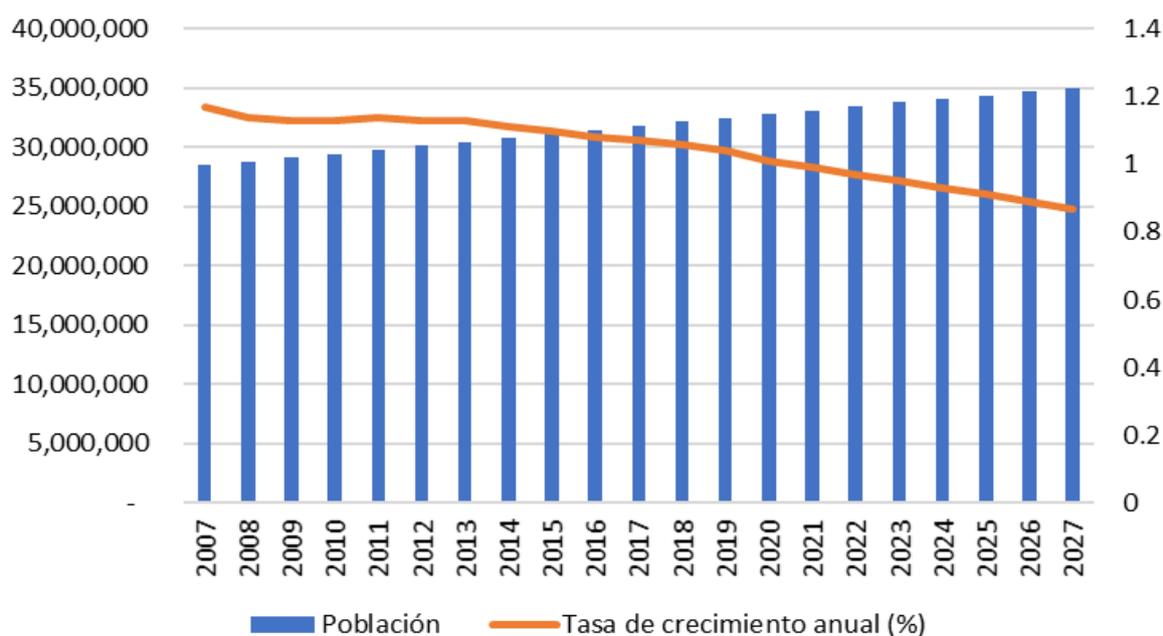


Figura 7. Población estimada del Perú y tasa de crecimiento anual. Adaptado de “Estadísticas: Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018c (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Con respecto a la edad de la población en el Perú, se han considerado cinco categorías que se indican en la Figura 8. La primera estuvo representada por los habitantes entre las edades de cero a nueve años, quienes en el 2017 representaron el 18% de la población y se estima que en los próximos 10 años culminarán su preparación para insertarse en el mercado laboral. La segunda categoría está comprendida entre los habitantes de 10 a 19 años, quienes para el 2017 representaron el 18% de la población y en los próximos 10 años se encontrarán compitiendo dentro del mercado laboral. La tercera categoría comprende a los habitantes de entre 20 a 54 años, quienes para el año 2017 representaron el 50% de la población, y en los próximos 10 años continuarán compitiendo dentro del mercado laboral. La cuarta categoría se encuentra comprendida por los habitantes de entre 55 a 64 años, quienes representaron el 7% de la población en el 2017 y se retirarán del mercado laboral en los próximos 10 años. Por último, están los habitantes de 65 a más años, quienes el 2017 representaron el 7% de la población, ahora ya jubilada y que en los próximos 10 años deberán acceder a un sistema de pensión.

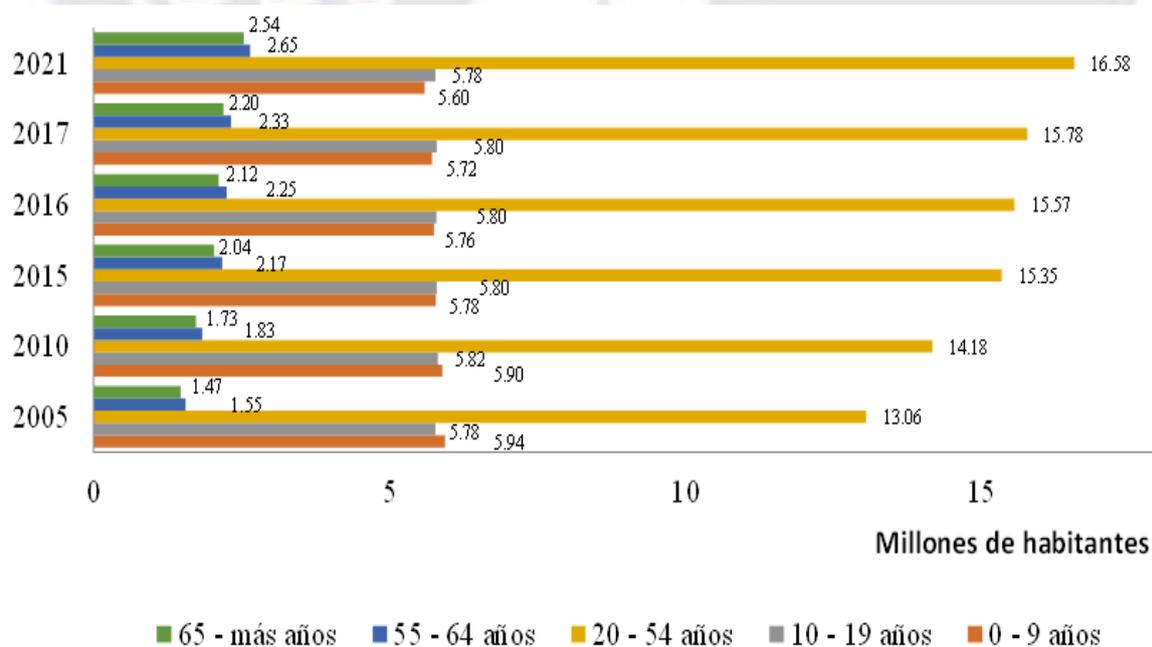


Figura 8. Población del Perú por segmento de edad, 2005-2021. Adaptado de “Estadísticas: Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018c (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Dominio económico. La economía peruana ha sido la de más rápido crecimiento en la región, con una tasa promedio de 5.9% entre 2005 y 2015. Esto fue favorecido por un entorno saludable, políticas económicas cautelosas y reformas estructurales. Durante ese periodo se redujo significativamente la pobreza moderada, cayendo de 45.5% en el 2005 a 19.3% en el 2015, y la pobreza extrema se contrajo de 27.6% a 9% en el mismo lapso. Durante el 2016, el desempeño del PBI continuó su expansión impulsado por las exportaciones mineras como producto de los proyectos que alcanzaron su fase de producción y capacidad total. Así mismo, durante el 2016 disminuyeron las importaciones y se incrementaron las exportaciones; por tanto, se redujo el déficit por cuenta corriente de 4.9% a 2.8% (Banco Mundial, 2017).

Cabe mencionar que el Perú, a pesar de mantener un incremento constante del PBI per cápita durante los últimos 10 años, ha tenido una variación porcentual de crecimiento un tanto irregular. La Figura 9 muestra estos periodos, donde se evidencia el impacto negativo de la crisis financiera global del 2008. Sin embargo, a partir del 2014 se produce un cambio en la tendencia de la variación porcentual, llegando a obtener en el 2016 un PBI de más de S/ 501,097 millones (INEI, 2017a).

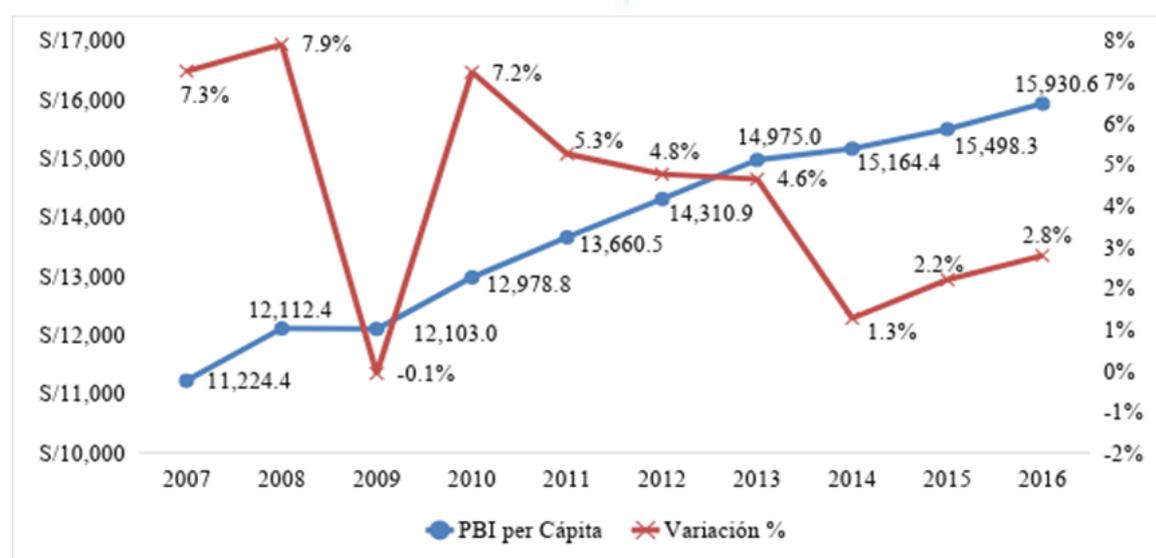


Figura 9. PBI per cápita del Perú: 2007-2016. Tomado de “Memoria 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>).

Para febrero del 2017, las reservas internacionales netas eran el 32% del PBI. Las proyecciones para dicho año indicaban una desaceleración en su PBI a consecuencia de la estabilización del sector minero y la disminución de las inversiones privadas. La economía peruana no está libre de las condiciones globales, sobre todo teniendo en cuenta que China es uno de los principales consumidores de los productos tradicionales (Banco Mundial, 2017). Al cierre del 2017 los sucesos políticos influyeron en la confianza y las proyecciones económicas del país. Siendo así, el banco de inversión JP Morgan proyectó un crecimiento de 4.2% a diferencia de su proyección inicial de 4.4%; esto ocurrió luego de la presentación del nuevo gabinete ministerial y a consecuencia de la inestabilidad en el ámbito político: sin embargo, se espera un panorama optimista por encima de la mayoría de países de la región (“JP Morgan recorta,” 2018). La corporación financiera Fitch Group indicó que la crisis política del Gobierno afecta el crecimiento económico, el cual sería de menos del 4% para el 2018 y por debajo del 3.4% para el 2019. A pesar de ello, dichos indicadores se mantienen por encima del estándar de la región (“Fitch contradice,” 2018).

En la Tabla 6 se puede apreciar que del VAB nacional, la región Ayacucho representa apenas el 1.16% del total, ocupando la décima novena posición, a pesar de que ha tenido un crecimiento del 4.2% anual entre 2012 y 2016, superior al promedio nacional. Destaca el aporte de Lima, contribuyendo con casi la mitad, seguida de Arequipa (6.55%), Cusco (4.84%) y La Libertad (4.45%). Similar a la situación de Ayacucho es la de Pasco, Huánuco y San Martín. La conclusión principal de esta tabla es que en los últimos cinco años la situación de Ayacucho no ha cambiado, que apenas ha significado un aporte de 1.16%, a pesar de tener vecinos con importante participación económica, como el Cusco y Arequipa.

La balanza comercial peruana logró resultados positivos la mayor parte de la década pasada. A partir del año 2012 hasta el 2015, como se muestra en la Figura 10, la tendencia de crecimiento cambió, llegando a un mínimo de US\$ -2,916 millones. Sin embargo, el último

año se aprecia una recuperación y se espera que continúe en los siguientes. China y Estados Unidos se mantienen como los dos principales socios comerciales del Perú, cuyas transacciones representaron un 40.7% del total de comercio que se realizó en el 2016 (BCRP, 2016b). En este sentido, la Figura 11 muestra la importancia del sector de minería e hidrocarburos para la economía del país.

Tabla 6

Perú: Producto Bruto Interno por Años, según Departamentos, en Millones de Soles

Departamentos	2012	2016	Aporte por región 2016 (%)	Variación anual 2016-2012 (%)
Lima	189,598	219,086	48.07	3.68
Arequipa	22,034	29,845	6.55	7.88
Cusco	17,711	22,070	4.84	5.65
La Libertad	18,713	20,283	4.45	2.03
Piura	17,066	18,885	4.14	2.56
Ancash	17,667	18,385	4.03	1.00
Ica	13,068	15,254	3.35	3.94
Junín	10,719	14,295	3.14	7.46
Lambayeque	9,783	11,022	2.42	3.03
Cajamarca	11,271	10,708	2.35	-1.27
Puno	7,734	9,088	1.99	4.12
Moquegua	7,757	8,535	1.87	2.42
Loreto	8,212	7,932	1.74	-0.86
Apurímac	2,111	6,723	1.47	33.59
Tacna	5,527	6,545	1.44	4.32
San Martín	4,752	5,610	1.23	4.24
Huánuco	4,380	5,425	1.19	5.49
Pasco	4,880	5,344	1.17	2.30
Ayacucho	4,483	5,290	1.16	4.22
VAB	391,433	455,776	100.00	3.88
Impuestos a los productos	35,163	40,926		3.87
Derechos de importación	4,603	4,396		-1.14
PBI	431,199	501,098		3.83

Nota. Tomado de “Estadísticas: Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

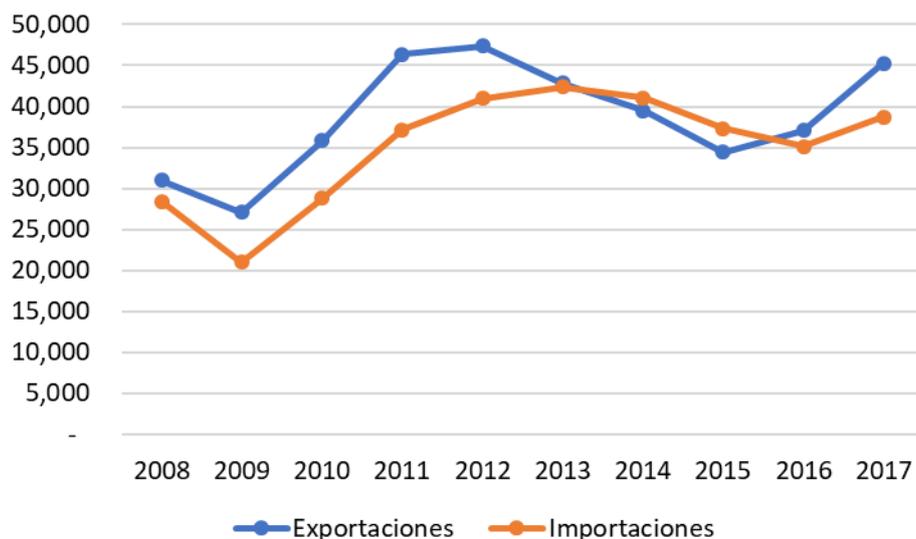


Figura 10. Balanza comercial del Perú: 2008-2017. Adaptado de “BCRP Data: Series estadísticas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>).

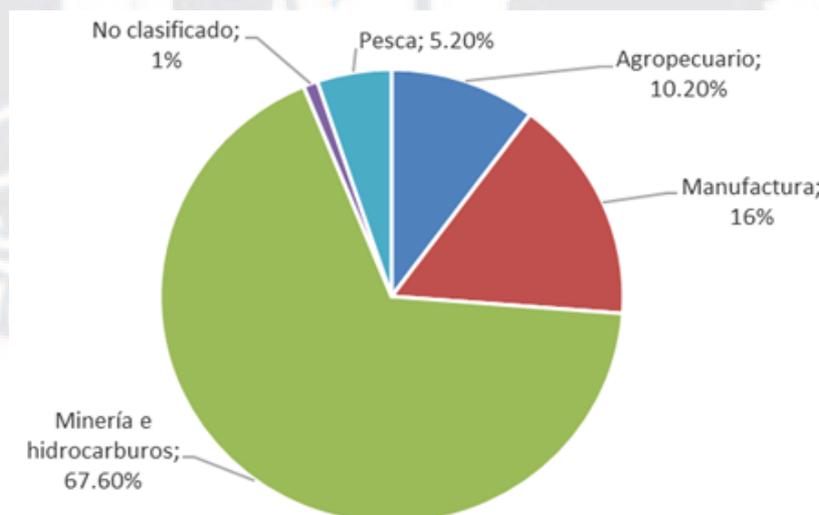


Figura 11. Exportaciones según grupo de actividad 2016. Adaptado de “Memoria 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>).

Dominio tecnológico-científico. La ciencia, innovación y la tecnología son temas de urgente atención en el Perú. Esto se debe a que la inversión pública y privada, en dichos segmentos, se encuentra muy por debajo de los estándares internacionales, la misma que esta por el orden del 0.1% a 0.2% del PBI, en comparación con Chile, que invierte el 0.5%, o Brasil con el 1%. Sin embargo, se debe considerar que dicho monto ha evolucionado en los

últimos años y es un reto por cumplir si el Perú aspira a pertenecer a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), por lo cual la proyección de inversión para los próximos tres años es de S/ 3,000 millones (“Presupuesto 2018,” 2017).

Para este logro, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec, 2017) desarrolló una propuesta de Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Investigación Tecnológica (CTI), la misma que se encuentra en espera de su aprobación. Así mismo, la Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (Ley 30309, 2015), tiene como contraparte interesantes beneficios tributarios aplicables al impuesto a la renta.

Los rubros de ciencia, innovación y tecnología están muy ligados a la educación, y con ello al presupuesto asignado para ese sector, el cual para el 2017 ha sido de S/ 26,181 millones, equivalente al 2.8% del PBI, con lo cual se ubica en el último lugar en el ranking de América Latina con respecto a dicha referencia. Sin embargo, cabe recalcar que, según el Acuerdo Nacional firmado por los partidos políticos peruanos en el 2002, dicho presupuesto se incrementaría cada año, lo cual se ha cumplido, y, además, al crecer el PBI del Perú, también crece el monto asignado para educación (Cruz, 2017). Para el 2018 el monto asignado es de S/ 27,430 millones, superior en 5% al del 2017 (“Presupuesto 2018,” 2017).

Dominio histórico/psicológico/sociológico.

Los registros más antiguos de población en la región Ayacucho datan de hace más de 15,000 años y desde sus inicios, los pobladores se han dedicado a la agricultura, siendo la cuna del Imperio Wari, entre el siglo VI y el siglo XI. Del cual más tarde se derivó la cultura Chanka, que dominó la región hasta que fueron derrotados por los incas en 1438. La ciudad de Ayacucho fue fundada por los españoles, después de la conquista, en el año 1539, siendo una región protagónica en la lucha por la Independencia del Perú, durante la primera mitad del siglo XIX.

Durante la década de 1980 e inicios de 1990, Ayacucho vivió el período más oscuro de su historia contemporánea, siendo la cuna del movimiento terrorista Sendero Luminoso, que azotó al país por casi 15 años. El primer acto oficial de este grupo terrorista se produjo cuando incendiaron las urnas electorales en el poblado de Chuschi, en la provincia de Cangallo durante las elecciones de 1980, que suponían el regreso a la democracia después de la dictadura militar. Otra provincia de Ayacucho que sufriría los embates del terrorismo al año siguiente fue Huanta, especialmente en el poblado de Uchuraccay donde Sendero Luminoso asesinó a 135 comuneros y a seis periodistas, lo cual encendió las alarmas en el país con respecto a lo que venía sucediendo en la sierra. Durante los años siguientes, y ante la insuficiencia del gobierno de Fernando Belaunde Terry y Alan García Pérez en enfrentar este problema, se empezaron a organizar en Huanta y Lucanamarca rondas campesinas que combatieron a las fuerzas senderistas. Como respuesta a este levantamiento popular, Sendero Luminoso perpetró las matanzas de Huancasancos, Hauyllo y Marcas, donde asesinaron a cientos de campesinos, incluyendo niños y mujeres (Comisión de la Verdad y Reconciliación, s.f.).

Este periodo de violencia dejó a la región sumida en la pobreza y produjo un masivo éxodo por parte de los pobladores que tuvieron la oportunidad de huir del terrorismo. La región todavía muestra una desarticulación del resto del país, con tres espacios claramente identificados: (a) el norte con las provincias de Huamanga, Huanta y La Mar; (b) el centro con las provincias de Cangallo, Vilcashuaman y Huancasancos (1984); y (c) el sur con las provincias de Lucanas y Parinacochas, de las que se desprenderían las provincias de Sucre y Paucar del Sara Sara (Comisión de la Verdad y Reconciliación, s.f.).

Dominio organizacional y administrativo. El Perú es una república democrática, independiente y soberana (Constitución Política, 1993), dividida en 24 regiones y la Provincia Constitucional del Callao (considerada políticamente también como región), 194

provincias y 1828 distritos. En el año 2005 se inició en el país un proceso de descentralización, pero no ha rendido los frutos esperados en la medida en que el crecimiento económico no es uniforme ni equitativo entre las regiones, con brechas amplias en la prestación de servicios y en la infraestructura existente (Contraloría General de la República, 2014). Los gobiernos regionales tienen facultades para controlar distintas áreas, como educación, salud o turismo, pero esto no ha contribuido a solucionar las deficiencias ni a mejorar el servicio; incluso hay sectores que piden que se reasuma una rectoría nacional (“Contraloría: La administración,” 2016).

En el Perú, la división de poderes se establece de la siguiente manera: (a) Poder Ejecutivo, dirigido por el Presidente de la República, quien es elegido cada cinco años mediante elecciones generales, y lidera, conjuntamente con el presidente del Consejo de Ministros, todo el aparato gubernamental; (b) Poder Legislativo, compuesto por 130 congresistas elegidos por un periodo de cinco años, en un periodo similar al del Presidente de la República; es presidido por un congresista elegido mediante votación interna; y (c) Poder Judicial, integrado por la Corte Suprema, otras cortes y juzgados; su ente máximo de deliberación es la Sala Plena de la Corte Suprema. El nombramiento y selección de los jueces y fiscales está a cargo del Consejo Nacional de la Magistratura, cuyos miembros son elegidos por diversos organismos autónomos. Además, existen otras instituciones que brindan soporte al aparato estatal y sus ministerios, como la Defensoría del Pueblo y los gobiernos regionales, estos últimos elegidos por voluntad popular.

En el año 2013 se aprueba la Ley del Servicio Civil (Ley 30057), cuya finalidad es equilibrar beneficios entre los servidores públicos y generar la meritocracia. Esta ley es importante porque brinda a los ciudadanos la oportunidad de desempeñarse como trabajadores del Estado, con la posibilidad de ascender y ganar un mejor sueldo basado en su desempeño, lo cual no ocurría anteriormente (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2013). La

corrupción es un mal que afecta a todo el Estado; un informe de la Defensoría del Pueblo indicó, en el 2016, que se pierden aproximadamente S/ 12,600 millones anuales en el Perú principalmente en el sector estatal. La participación de la empresa brasileña Odebrecht ocupó diversas regiones del país e involucró en actos de corrupción incluso a presidentes de la República, evidenciando de esta manera una fuerte debilidad en la estructura administrativa del Perú (Semana Económica, 2017).

Dominio militar. Para la región Ayacucho, el análisis del dominio militar es relevante, por la presencia del terrorismo durante más de 30 años. En la década de los ochenta, la mayoría de los países de América Latina atravesaba una fuerte crisis económica, donde la hiperinflación y el alto costo de vida eran la característica principal. Fue en estos años cuando se gestaron organizaciones terroristas como las FARC en Colombia y Sendero Luminoso en Perú. A partir de 1982, las Fuerzas Armadas iniciaron su lucha contra este flagelo, lo que llevó a decretar a varias provincias en situación de emergencia, incluyendo algunas de la región Ayacucho. Luego, en 1984 entró en escena el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru, otro grupo terrorista, enfocado en secuestros y asesinatos selectivos (Valverde, 2016).

La primera acción terrorista ocurrió el 17 de mayo de 1980, un día antes de las elecciones presidenciales, con la quema de papeletas electorales en Chuschi, que fue solo el inicio de una serie de atentados (“Sendero Luminoso,” 2017). Luego, el 3 de abril de 1983 tuvo lugar la masacre de Lucanamarca, donde los miembros de Sendero Luminoso asesinaron a 69 campesinos de la provincia de Huancasancos, como respuesta a la resistencia que los pobladores tenían ante una invasión de los terroristas (“Hace 35 años,” 2018). En la actualidad, la base militar de Pichari se ubica en el VRAEM, así como varios puestos de control, pero los atentados contra los militares aún persisten.

El Perú, a diferencia de la tendencia a nivel mundial, ha incrementado su presupuesto militar en los últimos años, destinando a defensa S/ 7,600 millones, mientras que el 2012 se ordenaron aproximadamente S/ 5,700 millones (Agencia Peruana de Noticias [Andina], 2017). En el índice *Global Firepower 2017* se toman en cuenta las competencias logísticas y tácticas de sus fuerzas armadas, la variedad de sus armamentos e inclusive las ventajas geográficas que poseen. En él se indica que el Perú ocupa el puesto 39 a nivel mundial y cuarto en Latinoamérica. La lista la encabezan Estados Unidos, Rusia y China (“Perú entre los cinco,” 2017).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados, presentes y futuros; (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos. A continuación, se analizará cada uno de estos principios.

Influencia de terceras partes. La globalización ha impulsado que los países formen y/o fortalezcan lazos que les permitan desarrollarse colectivamente, intercambiando bienes, servicios y beneficios mutuos. Es así que el Perú tiene tratados comerciales con diversos países y grupos de naciones; entre los más importantes se encuentran los vigentes con China, Estados Unidos, Canadá, Japón, Singapur, México, Chile, Corea del Sur, Cuba, Panamá, Costa Rica, Tailandia, Unión Europea, Comunidad Andina, Mercosur y EFTA (European Free Trade Association), además de otros que están por entrar en vigencia. Estos acuerdos benefician a los países, no solo por la parte comercial, sino también en otros segmentos, pues generan empleo, e impulsan la tecnología y la inversión, permitiendo exportar productos que anteriormente no eran ofrecidos a los mercados de gran consumo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018).

Lazos pasados, presentes y futuros. El Perú es poseedor de una cultura milenaria que se ha ido transformando a través de los años, mediante un proceso de transculturización con

las razas que fueron ingresando desde su conquista hasta la edad contemporánea. Los restos arqueológicos de sus antiguas culturas y las impresionantes construcciones del imperio incaico demuestran que el Perú tiene un origen influyente en Sudamérica, lo que en la actualidad genera un gran volumen de turistas, tanto nacionales como extranjeros (National Geographic, 2015).

La historia del Perú incluye conflictos con Chile y Ecuador por la posesión de riquezas naturales dentro de sus fronteras, pero dichas tensiones han sido superadas a través de tratados limítrofes y fallos internacionales. Las disputas anteriores no han afectado el flujo de inversiones entre ambos países, tal como se puede mostrar por lo indicado por el entonces presidente Pedro Pablo Kuczynski en una reunión con la presidenta Michelle Bachelet en Lima: “Hay mucha inversión de Chile en Perú, US\$ 17,000 millones, y US\$ 11,000 millones de Perú en Chile, sobre todo de la industria del cemento, o sea que son lazos estrechos” (“PPK: Inversiones,” 2017, párr. 2).

Contrabalance de intereses. El Perú se encuentra en una zona geográfica estratégica, la cual sirve de importante conexión comercial entre los países de la región. Así mismo, la riqueza de sus recursos naturales lo convierte en proveedor de productos tradicionales a grandes potencias económicas como Estados Unidos y China, con las que mantiene acuerdos comerciales de mutua conveniencia. De manera contraria, la riqueza del mar peruano generó un último conflicto con el vecino país del sur, Chile, el cual fue zanjado por la Corte de La Haya el 27 de enero del 2014, definiendo sus límites marítimos (“Un año del fallo,” 2015).

Conservación de los enemigos. A través de la historia, los peruanos suelen considerar a los chilenos como enemigos naturales, lo que se da como consecuencia de conflictos bélicos y territoriales (“Perú y Chile,” 2015). Dichas rivalidades deben equilibrarse dado que ambos países mantienen mutuos intereses económicos contrapuestos. Por otro lado, los modelos políticos de Ecuador y Bolivia son diferentes a los peruanos, los mismos que si bien no se contraponen directamente, tienen visiones futuras distintas.

3.1.4 Influencia del análisis en la región Ayacucho

Según el análisis desarrollado, los intereses nacionales están alineados con las necesidades de la región Ayacucho; por tanto, el planteamiento de estrategias y su aplicación es viable en el corto y mediano plazo. La firma de tratados de libre comercio, con diferentes países, es una oportunidad para exportar y dar a conocer las bondades de sus productos tradicionales. Así mismo, el potencial nacional del Perú brinda oportunidades para la inversión en planes de desarrollo económico para la región y sus habitantes, pues existe un presupuesto asignado y amplias necesidades por cubrir a favor de la población. El crecimiento económico del país incrementa las posibilidades de inversión en dicha región, mejorando su capacidad productiva con tecnificación y preparación profesional de sus habitantes.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

De acuerdo con Porter (1980), el análisis competitivo de las naciones se debe realizar revisando las siguientes dimensiones: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1 Condiciones de los factores

Durante los últimos años, el Perú ha mantenido un crecimiento constante, el cual se ha visto desacelerado a consecuencia de la contracción de la economía a nivel mundial, y por el cambio de modelo de consumo de China y de las diferencias políticas de sus líderes, lo cual genera un clima de desconfianza en los inversionistas, tanto nacionales como extranjeros (Banco Mundial, 2017). Un punto importante para la reactivación económica de las regiones, son los proyectos de inversión pública, que se estiman serán del orden del 79% del total proyectado por el Gobierno, sin contar Lima y Callao. Gran parte del crecimiento será soportado por las inversiones públicas, entre ellas las destinadas a la reconstrucción de las zonas afectadas

por la corriente de El Niño, la infraestructura de los Juegos Panamericanos y la refinería de Talara, entre otras (“Presupuesto 2018: Estos son los principales proyectos,” 2017).

Cuando se hace referencia al Índice de Progreso Social (IPS), se alude a una serie de indicadores socioambientales que permiten medir el nivel de progreso de un país, sin considerar aspectos netamente económicos. Para tal propósito se consideran tres dimensiones: (a) Necesidades Humanas Básicas, (b) Fundamentos del Bienestar, y (c) Oportunidades (Porter, Stern, & Green, 2017). De esta manera, el Índice de Progreso Social actúa como una herramienta que facilita detectar las principales carencias y brechas sociales de un área determinada, a fin de encontrar soluciones viables de inversión para revertirlas.

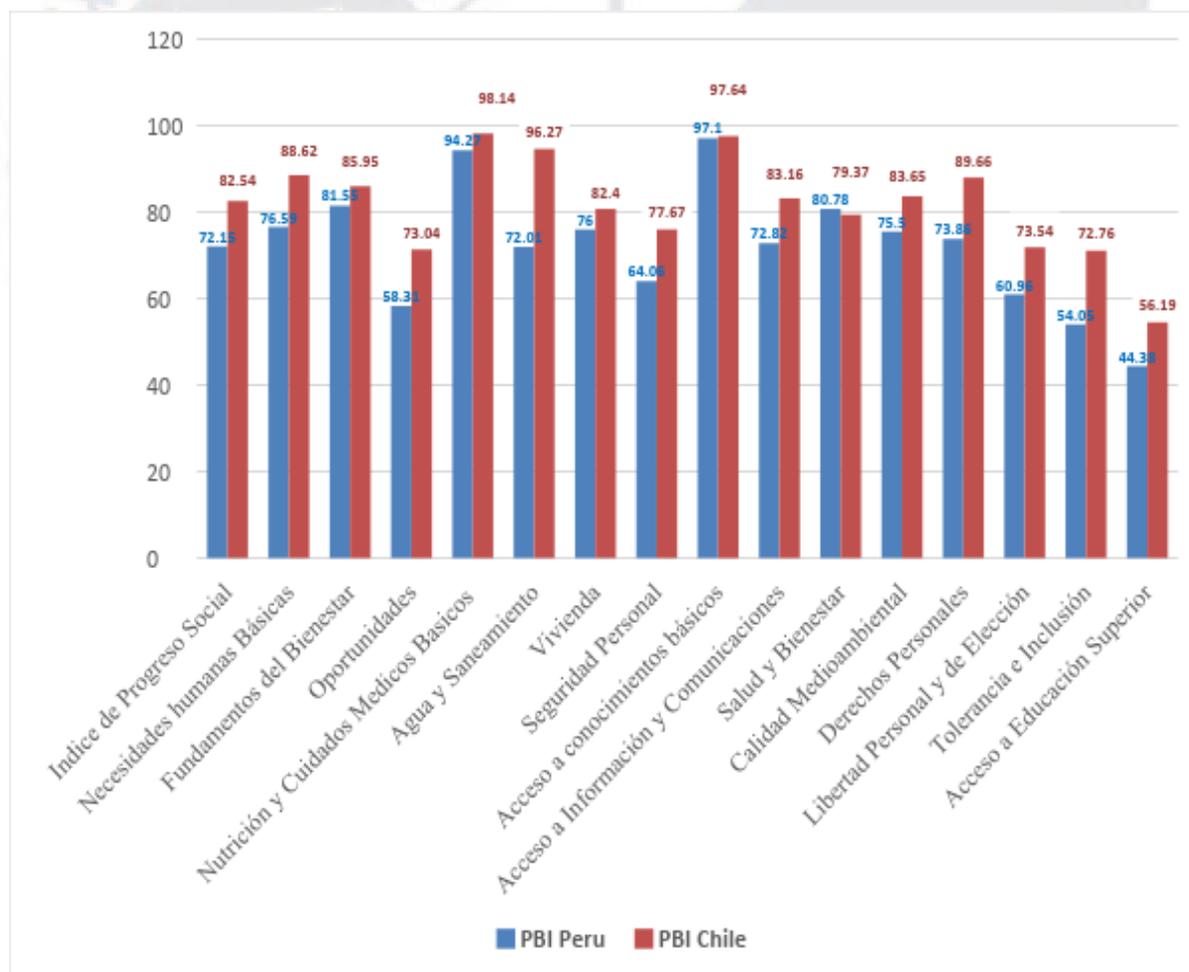


Figura 12. Resultados comparativos completos del Índice de Progreso Social 2017 entre Perú y Chile. Adaptado de “Índice de progreso social 2017,” por M. Porter et al., 2017 (<http://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/es/Spanish-2017-Social-Progress-Index-Methodology-Report.pdf>).

El IPS tiene por objetivo determinar la calidad de vida del territorio evaluado, más allá de medir sus ingresos per cápita. De esta manera se consideran aspectos fundamentales de desarrollo como educación, salud, expectativa de vida, etc. Este índice muestra, por ejemplo, que Perú alcanza un promedio de 76.59 en la dimensión Necesidades Humanas Básicas, ubicándose en el puesto número 72 a nivel mundial, siendo el acceso a agua y saneamiento el componente más deficitario. Sobre la dimensión Fundamentos del Bienestar, el país alcanzó 81.55, que lo ubica en el puesto 34 del ranking, con un bajo acceso a información y comunicaciones. Por último, en la dimensión oportunidades, Perú está en la posición 48 el ranking con 58.31. En la Figura 12 se realiza una evaluación del Índice de Progreso Social 2017 entre Perú y Chile, país que es líder en la región, donde se aprecia que las brechas más importantes están en las faltas de oportunidades de desarrollo dentro del Perú y el acceso a la educación superior. Con la excepción del componente salud y bienestar, Perú tiene un puntaje inferior al de Chile en todos los factores.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la Figura 13 se aprecia como el comportamiento del PBI en el Perú sigue la tendencia de la demanda interna, avanzando todos los años desde el 2000, a excepción del 2001 y el 2009. Fue en este último período donde se sintió el efecto de la contracción de la demanda internacional, ante una crisis financiera global que se inició en el año anterior con la quiebra del banco de inversión Lehman Brothers (Alegría, 2013). Desde el año 2014 se observa una desaceleración, pese a los esfuerzos del Gobierno por estimular la economía, a pesar de que el consumo público se incrementó en 10.1% el 2014 y 9.5% el 2015.

Existe una demanda creciente de productos naturales y la tendencia mundial a su consumo, de lo cual no es ajeno el Perú. Dicha coyuntura ha permitido que se incrementen las exportaciones de productos muy valorados en los mercados extranjeros, como el cacao, el café y la quinua. Esto se debe al incremento de la demanda en todo el mundo, el cual se ha

desacelerado ligeramente con relación a los años anteriores (“Crece el consumo,” 2016). De modo similar se comporta el cacao y la quinua, productos que se tienen como objetivo de crecimiento para muchas regiones del Perú.

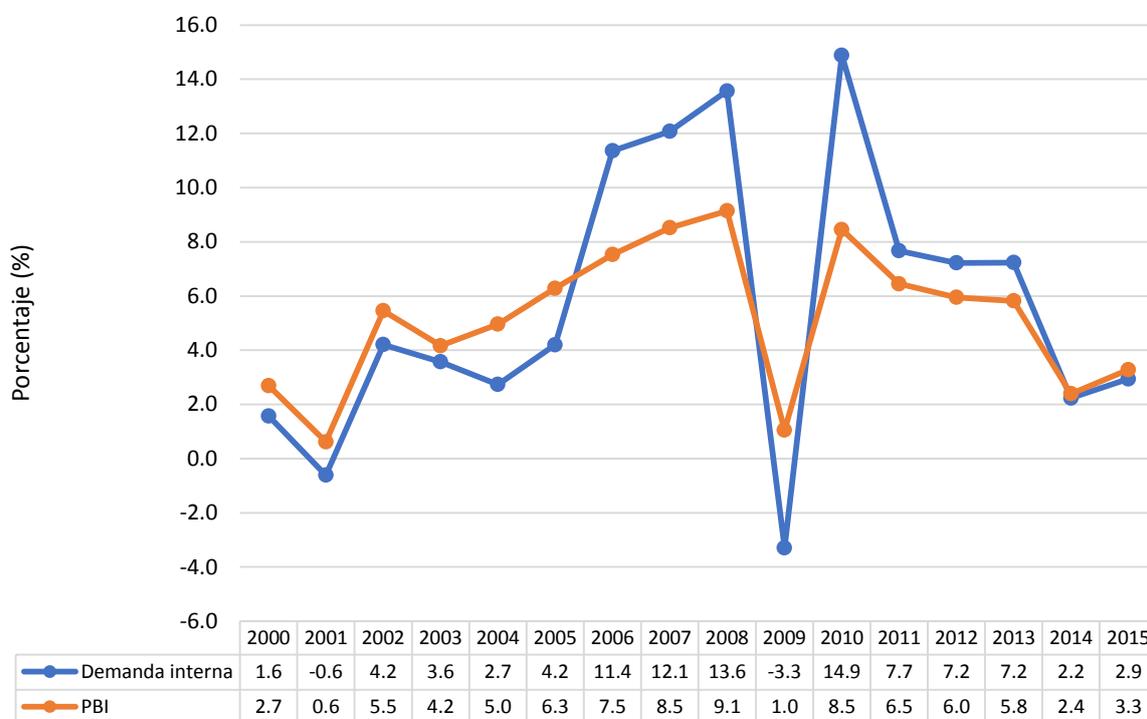


Figura 13. Crecimiento de la demanda interna, 2000 a 2015, en porcentaje. Adaptado de “BCRP Data: Series estadísticas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Dentro de un total de 189 países, el Banco Mundial (2016) ubicó al Perú en la posición 50, en relación con la facilidad que hay para hacer negocios. Esto implica que durante el último año se perdieron cinco posiciones debido, principalmente, a que no hubo cambios en las condiciones locales, mientras que otras naciones continúan avanzando. Son 10 los aspectos que se incluyen en el índice de facilidad para hacer negocios, tal como se puede apreciar en la Tabla 7. Los resultados muestran que Perú perdió posiciones en seis de ellos, especialmente en lo que se refiere a la obtención de electricidad, la cual retrocedió 13 puestos. A esto le sigue una pérdida de ocho posiciones en la apertura de empresas, donde se ubica en el puesto 97. Solamente se dio un avance en el factor pago de impuestos. En general,

el Perú solo tiene posición ventajosa en la obtención de créditos y el registro de propiedades, aunque en ambos casos hubo un retroceso en el año 2016.

Tabla 7

Facilidades para Hacer Negocios en Perú, Indicadores Doing Business 2016 vs. 2015

Temas	2016	2015	Cambio
Apertura de una empresa	97	89	-8
Manejo de permisos de construcción	48	45	-3
Obtención de electricidad	64	51	-13
Registro de propiedades	35	34	-1
Obtención de crédito	15	12	-3
Protección de los inversionistas minoritarios	49	46	-3
Pago de impuestos	50	58	8
Comercio transfronterizo	88	88	Sin cambio
Cumplimiento de contratos	69	69	Sin cambio
Resolución de la insolvencia	74	74	Sin cambio

Nota. Tomado de “Doing Business,” por el Banco Mundial, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>).

En Latinoamérica, las naciones que muestran mayores dificultades para el establecimiento de empresas y, en general, para hacer negocios son Venezuela, Bolivia y Nicaragua. Mientras que Panamá, Colombia, Chile y Perú se ubican dentro de una misma categoría, siendo superados por México. En la Tabla 8 se presentan los datos relacionados con la apertura de una empresa, donde se ve que en Perú solamente hay seis procedimientos, lo cual es favorable, pero que toman 26 días, mientras que en Chile, Panamá y México solo se demoran seis días. En general, se puede afirmar que es una debilidad la posición que el Perú mantiene en lo que se refiere a la facilidad para hacer negocios en el país.

Según el INEI (2016a), del total de las unidades empresariales en el Perú en el año 2015, 1'933,525 fueron clasificadas como microempresas (94.6% del total); 89,993 como pequeñas empresas (4.4%); 12,494, grandes y medianas empresas (0.6%), y 6,980 (0.4%) representan a la administración pública. De otro lado, las microempresas crecieron en 8.1%

respecto al año anterior, la pequeña empresa en 16.1%, las grandes y medianas empresas en 9.8% y las unidades de administración pública se incrementaron en 2.8%. En ese mismo año, la provincia de Lima concentró el mayor número de unidades empresariales con 891,174, (43.6% del total de unidades). En orden de importancia le siguen Arequipa con 113, 449 empresas (5.6%), La Libertad con 104,734 (5.1%), y Ayacucho con 25,962 (1.3%).

Tabla 8

Indicadores de las Facilidades para Iniciar un Negocio, Comparando Países de América Latina

	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Panamá
Iniciar negocio (ranking)	97	157	174	62	84	65	44
Número de procedimientos	6.0	14.0	11.0	7.0	8.0	6.0	5.0
Días que dura el trámite	26.0	25.0	83.0	5.5	11.0	6.3	6.0
Costo (% de ingreso per cápita)	9.8	9.7	3.8	0.7	7.5	17.9	6.3
Capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)	0.0	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Nota. Tomado de “Doing Business,” por el Banco Mundial, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>).

En el 2015, el número de microempresas fue de un millón 933,525, registrando un incremento de 8.1% respecto al año anterior; además, concentró el 94.6% del total de empresas a nivel nacional, demostrando su relevancia no solo en número de empresas sino también en la generación de empleo y su participación en el desarrollo socioeconómico del país. Ayacucho, por su parte, contó con 24,823 microempresas que representaron el 1.3% a nivel nacional. Al mismo tiempo, las pequeñas empresas se incrementaron en 16.1% respecto al año anterior y constituyen el 4.4% del total nacional. Ayacucho contó para ese año con 754 pequeñas empresas, equivalentes al 0.8% a nivel nacional. Sobre el número de grandes y medianas empresas, el aumento fue de 9.8% respecto al año anterior y constituye el 0.6% del

total nacional. Ayacucho contó para ese año con 60 grandes y medianas empresas que significaron el 0.5% a nivel nacional (INEI, 2016a).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo y Económicos (OCDE, 2017) emitió un reporte acerca de la integridad en el Perú, básicamente enfocado en el sector público para el desarrollo de la sostenibilidad. En este reporte, se evidencia que el país tiene muchos retos frente a la sostenibilidad, además de resiliencia a sus problemas por las debilidades estructurales en el sector público. Por otro lado, aspectos como la investigación y el desarrollo en el Perú no constituyen una prioridad para las empresas ni para el gobierno. Ahora bien, con el exministro de la Producción Piero Ghezzi se lanzó el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP). De ahí la creación de varios centros de innovación productiva y transferencia tecnológica (CITE) en diversos puntos del país. En abril del 2017, en el plano del desarrollo industrial, la ONU identificó varios errores tanto en el diseño como en el funcionamiento de los CITE en el Perú. La crítica más resaltante del informe se refiere a las inversiones realizadas en estos centros, mucho más focalizadas en la obra civil y equipamiento que en la capacitación del recurso humano.

3.2.5 Influencia del análisis en la región Ayacucho

No se ha encontrado evidencia de que las alianzas que se realizan con organismos internacionales para impulsar la tecnología tengan influencia directa en la región Ayacucho, por lo que probablemente continuarán contribuyendo a ampliar la inequidad entre las regiones que integran el Perú. Esto dentro de un entorno de contracción económica, ya que, como se analizó, la demanda se ha desacelerado, así como la inversión. Para revertir esta situación se necesita en Ayacucho, como en todo el país, que se impulse la competitividad mediante la eliminación de barreras burocráticas para hacer negocios, atrayendo más inversionistas, al mismo tiempo que se desarrollan los factores internos, como el capital humano.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno PESTE contempla la revisión de: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras, (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas, y (e) fuerzas ecológicas y ambientales. Se procede al estudio de cada fuerza del entorno.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Estabilidad política. En los últimos tiempos, la estabilidad política en el Perú se ha caracterizado por ser turbulenta, teniendo un impacto negativo sobre la economía del país por varias razones. En primer lugar, los inversionistas y consumidores posponen su decisión de invertir o comprar por la incertidumbre, esperando que esta sea menor (Parodi, 2017). En segundo lugar, para que una inversión comience a obtener ganancias, por lo general, pueden pasar hasta cuatro años, dependiendo del sector. Al no haber la certeza de quiénes serán los candidatos para las próximas elecciones del 2021, esto también causa que los inversionistas esperen a tener un poco más claro el panorama (Parodi, 2017). En tercer lugar, pueden darse casos como el actual, donde el gobierno, al no tener la mayoría en el Congreso y no haberse ganado a la gente, crea un ambiente de ingobernabilidad incrementando la incertidumbre a un nivel mayor al normal (Parodi, 2017). Para que la economía crezca se requiere de estabilidad política en democracia. La confianza y credibilidad en el Gobierno son factores importantes. A futuro, tanto el Gobierno como el Congreso deberán lograr acuerdos políticos mínimos para llegar a crear el entorno adecuado para el crecimiento económico y, a su vez, implementar las reformas necesarias que permitan llevar este crecimiento económico al pueblo logrando su bienestar (Parodi, 2017).

Corrupción. Para Proética (2011), la definición de corrupción es la siguiente: “El uso de un poder confiado para obtener un beneficio privado indebido” (párr. 1). Un acto de corrupción se concreta cuando convergen tres condiciones: (a) falta de transparencia en la

toma de decisiones y/o en la gestión de recursos, (b) debilidad de los mecanismos de control y sanción, y (c) incapacidad de los ciudadanos para vigilar la gestión pública (Proética, 2011). Se deben tomar en cuenta cinco puntos para la lucha anticorrupción:

- Transparencia y rendición de cuentas oportunas y eficientes.
- Servicio civil moderno e íntegro.
- Adquisiciones y contrataciones blindadas frente a la corrupción.
- Control efectivo y disuasivo.
- Vigilancia ciudadana informada y alerta.

Como marco normativo general en la lucha contra la corrupción, el Perú ha ratificado las siguientes convenciones internacionales (Proética, 2011):

- Convención Interamericana contra la Corrupción, ratificada por el Perú en 1996 ante la Organización de Estados Americanos (OEA).
- Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, suscrita en México en el 2003 y ratificada en el 2004.
- Acuerdo Nacional, suscrito el 2002.
- Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción, aprobado por el Poder Ejecutivo en el 2008.

Uno de los sistemas de administración financiera del sector público es el Sistema Nacional de Presupuesto, que tiene como misión conducir el proceso presupuestario de todos los organismos y entidades estatales (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2011). Este está conformado por un grupo de órganos, normas y procedimientos que guían el proceso presupuestario de todos los organismos y entidades públicas en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación (MEF, 2011). El ente rector del Sistema Nacional de Presupuesto es la Dirección General de Presupuesto Público.

Entre los desafíos que actualmente enfrenta el Sistema Nacional de Presupuesto se encuentran los siguientes (MEF, 2011):

- La articulación de las acciones del Estado, que puede darse entre sectores y a nivel del Gobierno.
- La identificación de organismos responsables del éxito de las intervenciones públicas.
- La elaboración de un presupuesto plurianual que cuente con una visión estratégica de mediano y largo plazo.
- El mejoramiento y desarrollo de un soporte en tecnología que sea de última generación.

Respecto a la regulación gubernamental, todas las estrategias, planes y actividades del gobierno regional deben estar circunscritos a un marco legal formado por los siguientes documentos (Gobierno Regional de Ayacucho, 2018):

- Constitución Política del Perú.
- Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2002).
- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002) y su modificatoria (Ley 27902, 2002).
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y Contraloría General de la República (Ley 27785, 2002).
- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley 28411, 2004).
- Ley de Endeudamiento del Sector Público para el Año Fiscal 2005 (Ley 28423, 2004).
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley 27806, 2002).
- Ley modificatoria de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley 27927, 2003).

En noviembre del 2002 se aprobó en el Congreso de la República la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002). Esta ley, que entró en vigencia a partir del primer día del año siguiente, dictamina que los gobiernos regionales tienen por finalidad el fomento del desarrollo integral sostenible, para lo que deben incentivar la promoción de la inversión pública y privada, así como fomentar la creación de empleo, garantizando la igualdad de oportunidades entre la población. Por medio de estas políticas de descentralización, los gobiernos regionales apuntan a lograr un desarrollo integral que funcione de manera equilibrada en beneficio de la población. Las instancias de los gobiernos regionales son: (a) ejecutiva, conformada por el presidente y vicepresidente regionales; (b) consejo regional, que cuenta con un representante de cada provincia, cumpliendo funciones legislativas y fiscalizadoras; y (c) consejo de coordinación, con representantes de la sociedad civil (Azpur, 2005).

El órgano ejecutivo del gobierno regional está representado por la figura del presidente regional, quien es elegido de manera democrática por medio de elecciones constitucionales. Las máximas autoridades regionales, presidente y vicepresidente, asumen el cargo de manera irrevocable, de acuerdo a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002). Junto con ellos, los consejeros de las provincias conforman el Consejo Regional, que actúa como órgano normativo y ente fiscalizador del Gobierno. Asimismo, el Consejo de Coordinación Regional está conformado por los alcaldes provinciales, que actúan en representación de la sociedad civil. Este órgano cumple funciones consultivas y de coordinación, según esta misma ley. Un tema aparte es el caso del VRAE, que se debate entre tres problemas claramente focalizados: la pobreza extrema, la presencia del narcotráfico y las acciones terroristas.

En la región Ayacucho, más específicamente en el valle del Vraem, se siembra la mayor cantidad de hoja de coca (41,610 toneladas, al 2012) de todo el Perú, de la cual el

95.5% va destinada a la producción de cocaína. Esto, sin dudas, trae un impacto negativo en la región. Aunque se ha intentado promover la siembra de cultivos alternativos y prohibir los insumos químicos utilizados para la elaboración del alcaloide, además del montaje de operativos contra los cárteles que operan en la zona y la destrucción de pozas de maceración, estas políticas no han producido los resultados esperados, cuestionándose la falta de visión de desarrollo para el Vraem por parte de las autoridades. Asimismo, destaca la ausencia de presencia del Estado, a través de comisarías, dependencias del Ministerio Público, centros de educación, salud, entre otros.

En 1995, el impacto del narcotráfico, medido solo respecto al costo de producción de drogas (hoja de coca, insumos químicos y mano de obra), llegó a representar aproximadamente el 12.49% de la economía regional de Ayacucho. Este porcentaje disminuyó a un 8.05% de la economía regional para el año 2000 y para el 2012 cayó a 6.92%, aunque sigue siendo un porcentaje sumamente alto. En la actualidad, a esta problemática debe añadirse la adición de los remanentes del terrorismo en la región, que eventualmente perpetran emboscadas a las fuerzas del orden, provocando un ambiente de zozobra en la zona, que aleja a las inversiones.

A nivel cultural, la región Ayacucho posee atractivos sobresalientes. Esto se debe a que Ayacucho es referente histórico tanto del pasado, como del presente. Aunque principalmente se destaca por ser conocida como la ciudad de las iglesias, sus atractivos trascienden al impacto religioso, al poseer paisajes naturales paradisiacos y poco visitados como las lagunas naturales de Milpu. Asimismo, es un destino indispensable para conocer la historia del Perú desde las culturas antiguas, pasando por la conquista hasta la sombría época del terrorismo. El gran reto de la región consiste en convertir sus recursos turísticos, en verdaderos productos al servicio de los visitantes (ver Tabla 9), para lograr ser competitiva en relación a otros departamentos como Cusco y Arequipa, que atraen un número de visitantes muy superior.

Tabla 9

Afluencia Turística a las Principales Regiones del Perú

Región	Nacionales	Extranjeros	Total	%
Ica	1'229,259	248,582	1'477,841	23.9
Junín	1'265,885	7,017	1'272,902	20.6
Ancash	1'087,796	44,713	1'132,509	18.3
Huánuco	797,753	4,3891	802,072	13.0
Apurímac	532,271	6,548	538,819	8.7
Ayacucho	430,441	9,104	439,545	7.1
Pasco	299,602	1,767	301,369	4.9
Huancavelica	214,521	1,346	215,867	3.5

Nota. Tomado de “Más de seis millones de turistas visitaron las regiones del centro del país en 2017,” por la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), 2018 (<http://www.portaldeturismo.pe/noticia/mas-de-6-millones-de-turistas-visitaron-las-regiones-del-centro-del-pais-en-2017>).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En la última década, el crecimiento del Perú fue uno de los más acelerados de Latinoamérica, pero tal como en toda la región, sufrió luego una desaceleración. Entre el 2004 y 2013, el PBI creció a una tasa anual media del 6.2% debido a la aplicación de políticas macroeconómicas sensatas, las reformas estructurales, el incremento de la inversión foránea directa y el contexto externo favorable. El fin del apogeo de los productos primarios, la desaceleración de la economía de socios estratégicos, principalmente China, y otros factores, ocasionaron que el crecimiento disminuyera al 2.4% en 2014 y al 3.3% en 2015 (Banco Mundial, 2017).

El golpe se sintió en mayor medida en el sector agroindustrial y los bienes de capital. A su vez, esta situación generó incertidumbre entre los inversionistas, produciéndose una retracción en las inversiones (BCRP, 2016; BCRP, 2018). Durante el año 2016 el Perú creció en un 3.9%, según cifras oficiales (INEI, 2018a). La cifra, si bien fue ligeramente superior a la estimada a principios de ese año, sigue considerándose aún insuficiente para poder reducir la pobreza de manera significativa. Esta alza se debió principalmente a la contribución de sectores como la minería, telecomunicaciones, comercio y transporte. Este impulso se hizo palpable en los últimos meses del 2016.

A nivel global, en los próximos años se espera que los países desarrollados: Canadá, Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, Japón y Estados Unidos (grupo del G7), representarían solo el 20% del PBI mundial al 2050, con una tasa promedio menor al 1.6% (CEPLAN, 2016). En cambio, los países en desarrollo: China, la India, Brasil, México, Rusia, Indonesia y Turquía (grupo del E7), continuarían siendo el principal motor de crecimiento económico mundial representando, al 2050, cerca de la mitad del PBI global, con un crecimiento promedio por encima del 3.5% (CEPLAN, 2016).

Siguiendo con estas estimaciones, China se convertiría en potencia económica y geopolítica predominante gracias a la capacidad de asimilar el progreso técnico luego de cambiar su estructura productiva. En términos del PBI en paridad poder de compra (PPP), China llegaría a ser el más grande a nivel mundial hacia el año 2050 (CEPLAN, 2016). El país asiático es uno de los principales socios comerciales de las economías desarrolladas y de algunos países en desarrollo, principalmente en América Latina y el Caribe. Es el mayor exportador mundial y el segundo importador de bienes y servicios, con el 52.8% del PBI, esperando llegar al 70% para el 2030 (CEPLAN, 2016). También se debe considerar a la India como otra de las economías más importantes para los próximos años. Se estima que para el 2050, el PBI en PPP de la India llegará a ser el 15% del PBI mundial y, de esta forma, se convertirá en la segunda economía más grande superando a los Estados Unidos (CEPLAN, 2016).

El Perú ha logrado buenas proyecciones por parte de las calificadoras de riesgos más reconocidas, quienes no solo han ratificado el grado de inversión concedido al país, sino que han aumentado la calificación del crédito soberano peruano. Para respaldar esta calificación, se basaron en los sólidos prospectos económicos reflejados en un crecimiento del PB, así como en el crecimiento de la inversión y en la disminución de las vulnerabilidades fiscales y externas en un contexto de diversas fuentes de crecimiento con baja inflación y fortaleza de

los fundamentos macroeconómicos. Obtener el grado de inversión ha permitido al Perú tener más atención internacional. Los avances logrados en el resultado fiscal, en la promoción de la inversión en importantes fuentes que generan empleo, la ejecución de licitaciones como avance concreto de medidas “contracíclicas” en respuesta a la desaceleración de la economía, así como las medidas de modificación al sistema tributario, permiten ver cómo el Perú orienta su desarrollo hacia la mejora de su grado de inversión (Ernst & Young, 2016).

En el horizonte de proyección, la inversión del sector privado crecería 0.6% en el 2017 y se recuperaría a 6.5% y a 7.5% en el 2018 y 2019, respectivamente (BCRP, 2016b). Los proyectos de inversión privada anunciados para el período 2018-2019 alcanzan US\$ 18.4 mil millones. Dada la mejora en el precio de los metales, esto permitirá entregar fondos a las empresas mineras para la renovación de equipos y exploraciones que fueron paralizadas durante estos últimos años, además de impulsar un mayor dinamismo en el sector infraestructura básicamente por el desarrollo de proyectos concesionados (BCRP, 2016b). Más del 50% de las inversiones privadas anunciadas están concentrados en los sectores minería e infraestructura.

En lo referente a la fluctuación de precios, el BCRP viene aplicando, desde el 2002, el esquema de metas explícitas de inflación en la conducción de la política monetaria, que es medido mediante la variación del índice de precios al consumidor (IPC) de Lima Metropolitana. A través de este esquema, el BCRP busca mantener la inflación dentro de un rango meta realizando las actividades necesarias para revertir cualquier desvío en el mediano plazo (BCRP, 2016b). Desde el año 2002 se tomó el rango meta de 1.5 a 3.5%, y desde febrero del 2007 este se ajustó para colocarse en el rango de 1 a 3%. Este esquema de metas de inflación viene funcionando de manera adecuada, ya que, con este, las expectativas de inflación se encuentran fijadas al rango meta. Dado que en los últimos años la inflación se ha situado alrededor del límite superior del rango meta, varios medios y analistas económicos sugirieron que se eleve el rango meta para los próximos años (Pérez, 2017).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Incremento de la población mundial. Al año 2015, la población mundial llegó a los siete mil millones 349 mil personas, incrementándose un 20% respecto al año 2000; esto ocurrió en un contexto de reducción de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida al nacer. Hacia el año 2030 se estima que la población mundial habrá sobrepasado los ocho mil millones 500 mil personas (CEPLAN, 2016).

Incremento de la esperanza de vida al nacer. Entre los años 2010 y 2015, la esperanza de vida al nacer a nivel mundial fue de 70 años. Entretanto, en América Latina y el Caribe fue de casi 75 años. Las previsiones indican que para el 2030 la esperanza de vida al nacer será de 75 años en el mundo; mientras que en la región será de 79 años, con tendencia a seguir incrementándose (CEPLAN, 2016). Sabido esto, cabe indicar que los sistemas de salud de la mayoría de los países no están bien preparados para hacer frente a las necesidades de las personas de la tercera edad, que suelen padecer varias enfermedades crónicas y síndromes geriátricos. Es necesario que los sistemas evolucionen para brindar servicios integrados y específicos para los ancianos que les ayuden a conservar sus facultades. Todos estos cambios traerán consigo otras tendencias por considerar, como son los cambios en la estructura etaria de la población, que a su vez generará el incremento de la dependencia demográfica, es decir, la cantidad de personas inactivas laboralmente (de cero a 14 y de 65 a más años de edad) (CEPLAN, 2016).

Aramburú y Mendoza (2003) señalaron que la tasa de crecimiento de una sociedad se mide sobre la base de tres indicadores claves: nivel de natalidad, mortalidad y saldos migratorios. En las últimas décadas, la tasa de mortalidad infantil ha mostrado una clara tendencia hacia la baja, esperándose que para el año 2020 el Perú albergue a 33.7 millones de ciudadanos. Ante este crecimiento exponencial, cabe preguntarse si el Gobierno se encuentra en condiciones de crear oportunidades de desarrollo para todos. En la actualidad, el índice de

desempleo en el país alcanza casi el 10% (INEI, 2016a). Entre las posibles causas de este fenómeno se encuentran los bajos niveles de productividad y la competencia, la desaceleración de la economía y los problemas de formalización de las empresas (Gamero, 2016).

En la Figura 14, se aprecia que desde el año 2007 hay un gradual descenso, tanto de la pobreza total como de la pobreza extrema, partiendo desde un 42.4% y 11.2%, respectivamente. Se consideran como pobres monetarios a las personas que residen en hogares cuyo gasto per cápita es insuficiente para adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos, como vivienda, vestido, educación, salud, transporte, etc. Son pobres extremos aquellas personas que integran hogares cuyos gastos per cápita están por debajo del costo de la canasta básica de alimentos (BCRP, 2016b).

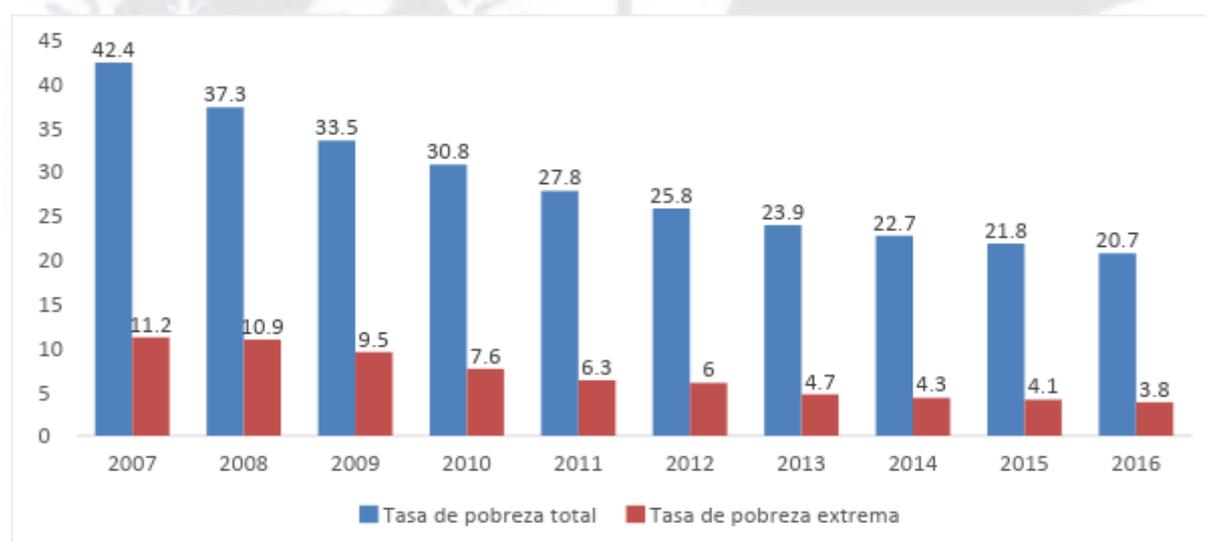


Figura 14. Evolución de la pobreza total y extrema: 2007-2016. Adaptado de “Memoria 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>).

En el Apéndice A se presentan los seis grupos de regiones con similar cifra de pobreza, donde Ayacucho se ubica en el segundo grupo, con una tasa de pobreza de entre 32.4% y 36.1%, al igual que Amazonas, Apurímac, Huánuco, Loreto, Pasco, Piura y Puno. Del mismo modo, se muestran cinco grupos de regiones con niveles de pobreza extrema semejantes. Ayacucho se ubica en el segundo grupo de regiones con tasas de pobreza extrema de entre 7.7% y 9.8%, al igual que las mismas regiones indicadas anteriormente.

Por otro lado, la Defensoría del Pueblo identificó un total de seis conflictos activos el 2016 y cinco de carácter latente. Este tipo de circunstancias también tienden a manifestar un impacto en las inversiones, las cuales resultan indispensables para mejorar las condiciones de vida de la población. Con respecto al presupuesto asignado a cada región, este se distribuye con base en las necesidades que presentan cada una de ellas. En el caso de Ayacucho, existen determinados proyectos en concreto que demandan financiamiento, como la construcción de la carretera Interoceánica en el sur de la región. En el Perú, la pobreza monetaria llegó al 20.7% en el 2016, equivalente a 6.5 millones de habitantes (BCRP, 2016b).

A pesar de su significativa reducción porcentual, la desnutrición crónica y la anemia siguen siendo los principales indicadores sociales por corregir. En la Tabla 10 se aprecia como la desnutrición crónica para el 2015 afectaba al 14.4% de los niños de Ayacucho y la anemia, es aún más grave, ya que perjudica a 43.5% de los menores de tres años, con muy poca mejora desde el 2009.

Tabla 10

Desnutrición y Anemia en la Región Ayacucho, en Porcentaje

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Desnutrición crónica	23.8	23.2	19.5	18.1	17.5	14.6	14.4
Anemia niños de 0 a 36 meses	50.4	50.3	41.6	44.5	46.4	46.8	43.5

Nota. Tomado de “Perú: Principales indicadores departamentales 2009 al 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según CEPLAN (2016), las tendencias tecnológicas que marcarán la pauta hacia el año 2030 son tan variadas como el incremento de la interconectividad a través del Internet de las cosas, el desarrollo continuo de la inteligencia artificial o el incremento en la adopción de vehículos autónomos. Algunas tendencias mencionadas, si llegasen a hacerse realidad, podrían ser empleadas para facilitar la vida de los pobladores de la región Ayacucho y a la vez lograr desarrollar actividades económicas eficientes. Una de estas es el progreso de las

tecnologías avanzadas de almacenamiento energético. “Hacia el 2030 la poca predictibilidad para disponer de energía proveniente de fuentes renovables acelerará el nivel de madurez de las tecnologías de almacenamiento energético para asegurar la adecuada gestión de la energía” (CEPLAN, 2016, p. 54).

La factibilidad económica dependerá, posiblemente, del desarrollo de tecnologías de almacenamiento de energía mediante baterías de pequeña y mediana escala, así como en tecnologías en redes centralizadas y descentralizadas a gran escala. Las tecnologías de almacenamiento de energía, en el futuro cercano, podrían cambiar según dónde, cuándo y cómo se emplee la energía (CEPLAN, 2016).

Otro campo que se verá desarrollado es el de las aplicaciones de biología sintética, que permitirá diseñar y fabricar nuevas partes biológicas, dispositivos y sistemas, así como el rediseño de sistemas biológicos naturales existentes para fines útiles. Esta tecnología posee el potencial para brindar significativos beneficios socioeconómicos y crear negocios nuevos, más eficientes que los existentes, en sectores clave como la energía, medicina, agricultura y productos químicos. También se debe considerar la cada vez mayor automatización del trabajo, que podría llegar, según estimación de varios autores, a cubrir desde el 9% al 70% de trabajos dependiendo del país y nivel de desarrollo (CEPLAN, 2016).

El Perú debe estar preparado para poder aprovechar y aplicar de la mejor manera el desarrollo de las tecnologías mencionadas y de otras nuevas que puedan aparecer. Las instituciones académicas y entidades estatales suelen estar a cargo del desarrollo de nuevas tecnologías. Sin embargo, en las últimas décadas se ha observado que el Perú no ha mostrado un avance significativo en este sector (Universia Perú, 2008). Este panorama se ve reflejado en la falta de acceso a la modernidad y al estancamiento cultural por parte del ciudadano de a pie. No es casualidad que viendo las cifras se encuentre que las naciones que presentan economías en crecimiento sostenido suelen tener también un alto nivel de modernidad

sostenida en el desarrollo de nuevas tecnologías (Sagasti, 2003). Se recomienda que los gobiernos, tanto centrales como regionales, encuentren los medios para fomentar la inversión en proyectos de desarrollo tecnológico.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

A nivel nacional, Perú posee 19'456,761 hectáreas de áreas protegidas, lo cual se mantuvo entre el 2015 y 2016, luego de haberse reducido en 0.3% (ver Tabla 11). El 49% de estas áreas protegidas son parques nacionales, mientras que el 24% son reservas nacionales, y se tiene un 11% que son reservas comunales. En lo que se refiere a la región Ayacucho, se tiene la Reserva Nacional Pampa Galeras Bárbara D'Achille con una extensión de 6,000 ha y el Santuario Histórico Pampas de Ayacucho, con 300 ha (INEI, 2018b). Seguidamente, en la Tabla 12, se presentan las áreas de conservación regionales, de las cuales el Bosque de Puya Raimondi - Titankayoc se encuentra en Ayacucho, con una extensión de 6,272 ha, lo que equivale al 0.09% de todas las áreas de conservación regionales que hay en Perú.

Tabla 11

Áreas Protegidas de Perú, en Hectáreas

Categoría	2013	2014	2015	2016
Total	19'520,605	19'518,147	19'456,761	19'456,761
Parque nacional	8'170,748	8'170,748	9'525,439	9'525,439
Reserva nacional	4'652,852	4'652,852	4'652,852	4'652,852
Zona reservada	2'924,456	2'921,998	1'505,921	1'505,921
Reserva comunal	2'166,588	2'166,588	2'166,588	2'166,588
Reserva paisajística	711,818	711,818	711,818	711,818
Bosque de protección	389,987	389,987	389,987	389,987
Santuario nacional	317,366	317,366	317,366	317,366
Cotos de caza	124,735	124,735	124,735	124,735
Santuario histórico	41,279	41,279	41,279	41,279
Refugio de vida silvestre	20,775	20,775	20,775	20,775

Nota. Tomado de “Estadísticas: Medio ambiente,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

Tabla 12

Áreas de Conservación Regional

Área de conservación	Región	Superficie ha	%
Área de conservación regional		2'799,006.36	
Alto Nanay-Pintuyacu-Chambira	Loreto	954, 635.48	34.11
Ampiyacu Apayacu	Loreto	434,129.54	15.51
Comunal Tamshiyacu Tahuayo	Loreto	420,080.25	15.01
Majuna Kichwa	Loreto	391,039.82	13.97
Cordillera Escalera	San Martín	149,870.00	5.35
Imiria	Ucayali	135,737.52	4.85
Vilacota Maure	Tacna	124,313.18	4.44
Choquequirao	Cusco	103,814.39	3.71
Bosques Secos de Salitral - Huarmaca	Piura	28,811.86	1.03
Huaytapallana	Junín	22,406.52	0.80
Angostura Faical	Tumbes	8,794.50	0.31
Bosque Moyán - Palacio	Lambayeque	8,457.76	0.30
Bosque Huacrupe - La Calera	Lambayeque	7,272.27	0.26
Bosque de Puya Raimondi - Titankayoc	Ayacucho	6,272.39	0.22
Laguna de Huacachina	Ica	2,407.72	0.09
Albufera de Medio Mundo	Lima	687.71	0.02
Humedales de Ventanilla	Lima-Callao	275.45	0.01

Nota. Tomado de “Estadísticas: Medio ambiente,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

Una de las principales consecuencias del aumento de la acumulación de gases de efecto invernadero es el incremento de la temperatura. Para las próximas décadas se estima que la temperatura seguirá acrecentándose, la cual podría variar entre 0.5 y 1 °C, intensificándose hacia finales de este siglo. En el año 2015 se firmó el Acuerdo de París, cuya aplicación inicia el 2020, y con el que se determina mantener el aumento de la temperatura media mundial por debajo de 2 °C con respecto a los niveles previos al año 1900, y proseguir los esfuerzos para limitar el aumento de la temperatura a 1.5 °C con respecto a estos niveles (CEPLAN, 2016).

Dado que para Ayacucho se propone el desarrollo de actividades agrícolas, es importante analizar la situación de las lluvias en el Perú, que es también fundamental en todos los países en vías de desarrollo, donde la mayor parte de la actividad agrícola es de

secano. Para finales del presente siglo, se estima que las zonas húmedas recibirán más precipitaciones y las áridas tendrán menos lluvias, con algunas excepciones. Las variaciones en las precipitaciones afectarán tanto a la actividad agropecuaria como a los sistemas hidrológicos, causando un impacto sobre los recursos hídricos; además de acrecentar el peligro de desastres naturales extremos, como inundaciones, o de aumentar las tensiones sociales al escasear el agua (CEPLAN, 2016).

Para la mitad de siglo, el océano Ártico ya no tendrá hielo y los glaciares habrán disminuido su volumen hasta en un 85%. De este modo, la desglaciación causará, entre otras cosas, inundaciones en la costa y acontecimientos de lluvias extremas, así como cambios en la circulación oceánica global. En todo el mundo, las precipitaciones irregulares o el derretimiento de los hielos han perturbado los sistemas hidrológicos, afectando a los recursos hídricos en cantidad y calidad. En los Andes sudamericanos y en las montañas de Asia central, los glaciares han sido perjudicados y han perdido gran parte de su volumen, afectando la disponibilidad de agua dulce y alterando, a su vez, las dinámicas hídricas; como consecuencia, ha aumentado el peligro de inundaciones. Sin embargo, en unas pocas décadas la situación cambiará debido a que se incrementarán las sequías, lo que, entre otros efectos, influirá en los estándares de consumo, la agricultura y en la generación de energía (CEPLAN, 2016).

El cuidado del medioambiente, la preservación de la biodiversidad y el manejo responsable de los recursos naturales se han convertido en factores claves de desarrollo en las sociedades contemporáneas. Ayacucho es una región que presenta una generosa y colorida biodiversidad de especies animales, como las vicuñas y las alpacas. Considerando la vital importancia de los factores climáticos y medioambientales, se instituyó en el 2009 la Política Nacional del Ambiente, con el fin de asegurar el uso sostenible, responsable y ético de los recursos naturales y del medio que los sustenta (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2011).

Estas políticas de desarrollo sostenible apuntan a mejorar la calidad de vida de la población rural por medio de la optimización de los recursos naturales. Asimismo, la región Ayacucho presenta diferentes microclimas que pueden llegar a afectar a las actividades agropecuarias. Trastornos naturales, como el fenómeno de El Niño y los friajes no son extraños en esta región, por lo que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2017) sugirió la implementación de escuelas de campo donde se asesore a los agricultores sobre las prácticas agrícolas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego de realizar el análisis del entorno mediante los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, se continuará definiendo las oportunidades y amenazas más importantes, para poder evaluar el impacto que podrían tener sobre la región Ayacucho. Estas han sido plasmadas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), a través de la cual se analiza qué tan bien o mal responderá la región ante estas oportunidades y amenazas. Como se puede apreciar en la Tabla 13, existe un equilibrio entre los pesos de las oportunidades y amenazas, teniendo estas últimas ligeramente un peso mayor. El resultado final indica que la región tiene una respuesta promedio. Es decir, hay muchas oportunidades de mejora que se deberán atender en el presente trabajo.

3.5 La Región Ayacucho y sus Competidores

El análisis de la región Ayacucho y sus competidores se ha preparado en torno a lo siguiente: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

De lo mencionado anteriormente, se identifica que el poder de negociación de los proveedores es alto, puesto que existen otras regiones con mayor número de empresas

establecidas, las cuales generan mayor movimiento económico y, por lo tanto, son más interesantes para los distintos proveedores. Es por ello que en la región Ayacucho se requiere establecer alianzas entre las empresas de los mismos rubros para poder mejorar su poder de negociación con los proveedores. Hay que tener en cuenta que la estructura empresarial de Ayacucho está mayoritariamente conformada por la micro, pequeña y mediana empresa, que representan el 1.3% a nivel nacional según el INEI (2016a).

Tabla 13

Matriz Evaluación de los Factores Externos de la Región Ayacucho

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Crecimiento económico de los países con mayor demanda de productos agrícolas (cacao, palta y quinua).	0.08	3	0.24
2 Tratados de Libre Comercio con países consumidores de productos agrícolas (cacao, palta y quinua).	0.09	3	0.27
3 Crecimiento de la inversión pública y privada enfocada en el desarrollo del sector agrícola.	0.09	3	0.27
4 Innovaciones tecnológicas aplicables a los sectores productivos de la región.	0.04	2	0.08
5 Tratados de Libre Comercio enfocados en el sector agrícola y minero.	0.07	3	0.21
6 Creciente demanda de productos naturales a nivel mundial.	0.08	3	0.24
7 Tendencia creciente del precio de los metales debido a la demanda.	0.07	4	0.28
8 Estabilidad económica positiva del Perú.	0.07	3	0.21
Subtotal oportunidades	0.59		1.80
Amenazas			
1 Inestabilidad política del Perú	0.10	2	0.20
2 Efectos negativos de cambio climático sobre el sector agrícola.	0.06	1	0.06
3 Riesgo latente de conflictos sociales.	0.07	2	0.14
4 Países competidores con capacidad exportadora más desarrollada.	0.07	2	0.14
5 Fluctuación de precio de productos agrícolas.	0.05	2	0.10
6 Limitado acceso al crédito para el agricultor	0.06	1	0.06
Subtotal amenazas	0.41		0.70
Total	1.00		2.50

Nota: Valor 4. Responde muy bien 3. Responde bien 2. Responde promedio 1. Responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú.

Por lo mencionado anteriormente, se determina que la variable que tiene mayor impacto en la negociación con los proveedores en esta región es la importancia del volumen

de compra, el cual actualmente es bajo a diferencia del atractivo económico que puede representar otras regiones. La consecuencia que conlleva esta variable es el alto poder de negociación que favorece a los proveedores.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

La actividad agropecuaria en la región Ayacucho está compuesta por 232,000 hectáreas de tierras con aptitud agrícola, la cual es explotada por las mismas familias y comunidad. La cosecha es vendida a acopiadores, quienes abastecen los mercados nacionales; algunos de ellos se especializan en la exportación. El poder del comprador es alto, ya que los productores de Ayacucho no cuentan con infraestructura para llevar su producto hasta el mercado final, por lo que quedan a merced de los compradores que operan en la zona.

Adicionalmente, hay una serie de otros factores que llevan a que el poder del comprador sea alto: (a) la baja concentración de compradores y alto número de pequeños productores, (b) el alto volumen de materia prima que requieren y que los pequeños productores no pueden abastecer en su totalidad, y (c) la falta de diferenciación de la mayoría de los productos de esta región por los factores expuestos anteriormente ocasiona que el comprador gane mayor poder de negociación.

Según cifras del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2017b), Perú ocupa el primer lugar como productor de quinua a nivel mundial, con 53.3%; en tanto que, a nivel nacional, la región Puno encabeza el ranking con una participación de 44.4%, seguido de Ayacucho, con una participación de 21%. A este nivel, Bolivia se acerca con 44% de la producción mundial, donde Oruro es la principal región productora de quinua de ese país. Más aún, tanto la región de Oruro como la de Ayacucho compiten en sus exportaciones hacia los Estados Unidos y la Unión Europea. Estos dos mercados concentran el 75% de las compras mundiales de quinua, palta y cacao Otros mercados de productos agrícolas donde

compite la región Ayacucho son Canadá, Australia, Brasil, Chile, Hong Kong y Taiwán, principalmente en la exportación de cacao, trigo, quinua y palta (PromPerú, 2017).

Otro factor determinante que ha ayudado a mejorar la competencia de productos agrícolas es la apertura de tratados de libre comercio, por ejemplo, con Estados Unidos y la Unión Europea, que ha permitido la entrada de la quinua, cacao y palta a nuevos mercados. Por otro lado, los certificados de origen orgánico han coadyuvado a que los productos agrícolas tengan mayor valor agregado y sean reconocidos en segmentos de mercados internacionales más selectos, donde los precios son superiores a los de la exportación agropecuaria tradicional y donde la competencia por una mejor calidad determina la subsistencia comercial de productos con gran potencial orgánico en Ayacucho, como son la quinua, la palta y el cacao (“TLC Perú-China,” 2017).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Una de las mayores tendencias en el consumo de alimentos y/o otro tipo de materia prima es la preferencia de productos por su valor nutricional o por su alto grado de diferenciación. Debido a ello, la industria a nivel mundial ha respondido incrementando su oferta de productos, que ha abierto una oportunidad a la industria agropecuaria para suministrar productos orgánicos con valor agregado.

Sin embargo, los cambios estacionarios y/o climatológicos han originado que se evalúen diferentes productos con características similares o mejores que podrían sustituir a los demandados, ya sea por precio, fácil acceso o existencia en el mercado. Por ejemplo, la quinua podría ser sustituida por la kiwicha, la cañihua, el amaranto o el trigo. Todo ello indica que la amenaza de sustitutos es relativamente media-alta.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrantes en el sector agropecuario para exportación actualmente es de un nivel medio-alto, puesto que no existen economías de escala debido a que la mayoría de

productores son las propias familias y comunidades. Sin embargo, existe una alta exigencia de productos diferenciados, que implica el uso de tecnología y tiempo de aprendizaje para obtener la calidad requerida (BCRP, 2016b).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Ayacucho es una región muy importante para el país, tanto por su historia como por sus recursos. Para ubicar de manera correcta sus fortalezas y debilidades, se procedió a ilustrar comparativamente la relación existente entre la región Ayacucho, motivo de estudio en el presente Plan Estratégico, y las regiones de Moquegua y Arequipa. Considerando el Índice de Progreso Social Regional del Perú (CENTRUM Católica, 2016), la región Ayacucho se encuentra ubicada en el puesto 12, con un puntaje de 53.77, considerado por debajo del promedio. El ranking lo encabeza la región Moquegua, con una puntuación de 65.37, considerada ligeramente por encima del promedio, en tanto que la región Arequipa se encuentra ubicada en el puesto cuatro, con un puntaje de 61.86. Cabe señalar que el estudio comprende de manera independiente a la provincia Constitucional del Callao, así como a Lima Metropolitana y Lima Provincias por separado, sumando un total de 26 posiciones en el ranking. A continuación, se detalla la evaluación de los tres indicadores principales, con sus respectivos subítems.

Sobre la dimensión Necesidades Humanas Básicas, la región Ayacucho se posiciona en la ubicación 12, con un puntaje de 53.37, considerado ligeramente por debajo del promedio. En contraste, la región Moquegua se ubica en la quinta posición con un puntaje de 69.15 (ligeramente alto), mientras la región Arequipa se encuentra en la séptima posición, con 69 de puntaje. Estas cifras alertan que la región Ayacucho tiene un déficit para proveer los servicios básicos a la población. En lo referente al acceso a nutrición y salud básica, esta región aparece en el puesto 16 del ranking, con un puntaje de 60.02, considerado ligeramente bajo. La región Moquegua, en contraparte, lidera la tabla con un puntaje de 81.58, considerado

muy por encima del promedio, mientras que la región Arequipa se encuentra en la quinta posición, con un puntaje de 76.36, también considerado por encima del promedio. Otro aspecto básico que sirve como indicador de necesidades básicas es el acceso a agua y saneamiento. La región Ayacucho obtiene un puntaje inferior al promedio (32.45), que la sitúa en el puesto 18. Asimismo, la región Moquegua se encuentra en un nivel promedio, con un puntaje de 59.74, que la coloca en el sétimo lugar del ranking, un puesto por encima de la región Arequipa, que obtiene una puntuación de 59.71, ocupando el octavo lugar. En lo referente a seguridad personal, la región Ayacucho ocupa el segundo lugar con una puntuación de 68.24, relativamente por encima del promedio, mientras que la región Moquegua se encuentra por debajo del promedio, con una puntuación de 52.98, que la sitúa en la ubicación número 19. De igual modo, la región Arequipa se ubica en la posición 16, con una puntuación de 53.71, también considerada por debajo del promedio.

Sobre la dimensión Fundamentos del Bienestar, la región Ayacucho se encuentra ligeramente por debajo del promedio, con una puntuación de 62.59, que la ubica en la posición 22 del ranking. La región Moquegua, en tanto, alcanza la posición número dos con una puntuación superior al promedio (88.55). A su vez, la región Arequipa se encuentra en el cuarto puesto con una puntuación de 82.10, también superando el nivel promedio. Respecto al acceso a la información y comunicaciones, la región Ayacucho está muy por debajo del promedio con una puntuación de 33.90, que la sitúa en el puesto 22. La región Moquegua, por su parte, ocupa el sexto lugar con 59.19 puntos, encontrándose dentro del promedio. Asimismo, la región Arequipa ocupa el cuarto lugar, con un puntaje de 65.12, relativamente superior al promedio. En salud y bienestar, la región Ayacucho supera a Moquegua y Arequipa, alcanzando el cuarto lugar con una puntuación de 76.85, considerada por encima del promedio. La región Moquegua en este ítem alcanza un puntaje muy por debajo del promedio (42.77), el cual lo ubica en el puesto 22. La región Arequipa también alcanza una

puntuación debajo del promedio (47.17), que la sitúa en la posición número 18. Respecto a la calidad medioambiental, la región Ayacucho lidera la lista del ranking; no obstante, la cifra con que lo encabeza (53.86) se encuentra por debajo del promedio deseado de 55. La región Moquegua, por su parte, se halla en la posición número 13, con una puntuación de 34.82, y la región Arequipa se ubica en el puesto 21, con una puntuación de 24.26.

En cuanto al derecho de oportunidades, la región Ayacucho alcanza la posición número 10, con una puntuación de 51.15, encontrándose debajo del promedio. La región Moquegua, en tanto, encabeza la lista con una puntuación de 80.36. La región Arequipa aparece en la posición cinco, con una puntuación de 55.83, ligeramente por encima del promedio. En cuanto a las libertades personales y de elección, la región Ayacucho se ubica en el puesto 20, con un puntaje de 51.43, encontrándose debajo del promedio. La región Moquegua se posiciona en la quinta ubicación, con un puntaje de 62.92, superando ligeramente el promedio. La región Arequipa, en tanto, es la que encabeza esta lista con un puntaje de 69.62. En el ítem correspondiente a tolerancia e inclusión, la región Ayacucho se ubica en el puesto número nueve, con un puntaje de 70.31, superando las cifras promedio. La región Moquegua figura en la posición número 20, con una puntuación de 48.16, encontrándose por debajo del promedio deseado. La región Arequipa se encuentra dos casilleros más abajo, con una puntuación de 42.20, bastante alejada del promedio. Finalmente, en lo que respecta al acceso a la educación superior, la región Ayacucho se encuentra en la posición número 18, con una puntuación de 31.40, bastante debajo del promedio estimado. La región Moquegua, en tanto, encabeza el ranking con un puntaje de 85.09, ampliamente superior al promedio. La región Arequipa le sigue en la segunda posición con un puntaje de 80.57.

A nivel regional dentro de la industria agropecuaria, Ayacucho compite con Arequipa principalmente en el mercado de la palta, ya que Arequipa representa el 13% de la

producción total y ocupa el tercer lugar a nivel nacional, superando a Ayacucho, que representa solo un 4% de la producción nacional y ocupa el quinto lugar. Por otro lado, Arequipa ocupa el primer lugar en exportaciones de lana de camélidos (vicuñas y alpacas) frente a Ayacucho, la cual recién está incursionando en este mercado y tiene un magro quinto lugar como exportador de estas pieles (PromPerú, 2017).

3.6 La Región Ayacucho y sus Referentes

Se ha escogido a Matto Grosso porque Brasil se ubica en el puesto número 21 de las economías más grandes del mundo, con US\$ 182,000 millones en exportaciones para el año 2016 y un PBI de US\$ 15,100 per cápita. Entre sus principales productos de exportación destacan la soja, el hierro, azúcar, petróleo y carne de aves, entre otros (Observatory of Economy Complexity [OEC], 2016). En el sector agropecuario, destaca como producto emblema la soja, que representa al 10% de la totalidad de las exportaciones (MINCETUR, 2016).

Según el informe de perspectivas agrícolas, el país latinoamericano superará en la próxima década a los Estados Unidos, mayor potencia actual en cuanto a producción mundial de soja (Organización para la Cooperación y el Desarrollo y Económicos [OCDE], 2017). De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2017), el estado de Mato Grosso comparte el primer puesto en producción agrícola, equivalente al 27% del total del país. El PBI per cápita de Mato Grosso es de US\$ 4,900 (MINAGRI, 2017b). Durante el año 2016, este estado brasilero produjo un total de 1.9 millones de toneladas de soja (MINAGRI, 2017b), mientras que, en los cuatro primeros meses del 2017, las exportaciones de soja aumentaron en un 17%, en comparación con el año anterior (Freitas & Wilson, 2018). Mato Grosso se ha visto beneficiado por el comportamiento de su producción, así como por la fluctuación de los precios en los principales productos agropecuarios de la región.

En Brasil, la soja tiene una posición privilegiada dentro del sector agropecuario (Organización para la Cooperación y el Desarrollo y Económico [OCDE], 2016). La infraestructura ha servido de factor de éxito para el estado de Mato Grosso. A fin de impulsar el comercio agropecuario, especialmente el de la soja, la provincia ha implementado modernos corredores viales que permiten dinamizar el comercio (Barbosa, 2002). Cabe destacar la creación de dichos corredores viales como parte de las políticas públicas, que fomentan la conectividad entre productores y compradores.

En lo relativo a la innovación tecnológica, el estado de Mato Grosso materializa sus avances en este sector por medio de la aplicación tecnificada que permite mejorar o implementar nuevas técnicas de producción. En el campo de la soja, por ejemplo, la innovación tecnológica impacta directamente en el valor de mercado por medio de organizaciones como la Fundação Mato Grosso, que aplican estas técnicas para aumentar las ganancias (Carli, Coelho, & Silva, 2008). Por otra parte, se fomentan proyectos en el área de irrigación financiados por el BID y el Banco Mundial, que han impulsado notablemente la infraestructura de riego, canales y diques de distribución (FAO, 2016).

El otro referente seleccionado es Michoacán, en México, ya que este país es el principal exportador mundial de palta, con casi dos millones de toneladas métricas en el año 2017. Esto le ha permitido tener presencia en mercados de Asia, Europa y todo el continente americano, con exportaciones que superan los US\$ 2,700 millones (Martínez, 2018). Michoacán tiene 120,000 hectáreas cultivadas de palta, que además están cultivadas para la exportación. Para tener una idea de la importancia que el estado de Michoacán tiene, ocho de cada 10 paltas producidas en México provienen de esta región. La gran producción se debe principalmente a un proceso progresivo de tecnificación, contando con productores que se enfocan en capacitar a su personal y tener procesos productivos estandarizados (Notimex, 2017).

Adicionalmente a la producción de palta, en Michoacán se desarrollan los sectores de logística, turismo y minería. En general, el estado cuenta con dos parques agroindustriales, siete parques de desarrollo tecnológico e industrial, y amplia infraestructura de comunicación, tal como 15 mil kilómetros de carretera, 1,242 kilómetros de vías de ferrocarril, un importante puerto y dos aeropuertos internacionales (Secretaría de Economía de México, 2016).

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

Para comparar las regiones con las cuales compite la región Ayacucho, se identificaron los factores claves de éxito. En la Tabla 14 se presenta la Matriz Perfil Competitivo (MPC), en la cual se expone la evaluación de las siguientes tres regiones: Ayacucho y Arequipa, en Perú, junto con Oruro, en Bolivia. Se han considerado semejanzas geográficas, climáticas y culturales que las hacen poseedoras de recursos similares, los cuales permiten establecer comparaciones, utilizando los mismos factores claves de éxito. Se considera a la región Arequipa como competidora por su actividad minera, agropecuaria y turística; mientras que Oruro destaca como el primer productor mundial de quinua.

Tabla 14

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Ayacucho, Perú		Arequipa, Perú		Oruro, Bolivia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Producción de bienes agrícolas con alta demanda	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
2 Grado de industrialización / inversión	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
3 Formalidad empresarial	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12
4 Generación de empleo formal	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
5 Participación de mercado	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
7 Acceso a financiamiento	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
8 Capacidad productiva de tierras de cultivo	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
9 Acceso al mercado internacional	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36
Total	1.00		2.21		2.66		2.58

Nota: Valor: 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

En la Tabla 15 se presenta la Matriz Perfil Referencial (MPR), en la cual se realiza la comparación de la región Ayacucho con Mato Grosso en Brasil y con Michoacán en México, regiones que han sido escogidas como referentes. La región de Mato Grosso se escogió por su alto desarrollo en agricultura, llegando a aportar el 27% del PBI agrícola del Brasil; lo que se ha logrado a través de la incorporación de tecnología, la reinversión y la capacitación, mejorando las condiciones de vida de la población. En cambio, Michoacán se ha escogido por su gran extensión en la producción de palta, con alto nivel de tecnificación, además de que ha desarrollado infraestructura que no solo sirve al sector agrícola, sino al de turismo y minería; actividades que se impulsarán en la región Ayacucho.

Tabla 15

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

	Factores clave de éxito	Peso	Ayacucho, Perú		Mato Grosso, Brasil		Michoacán, México	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Producción de bienes agrícolas con alta demanda	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2	Grado de industrialización / inversión	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
3	Formalidad empresarial	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48
4	Generación de empleo formal	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
5	Participación de mercado	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
7	Acceso a financiamiento	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
8	Capacidad productiva de tierras de cultivo	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
9	Acceso al mercado internacional	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
	Total	1.00		2.21		3.88		4.00

Nota: Valor: 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8 Conclusiones

La región Ayacucho se encuentra en muchos aspectos en una condición privilegiada por su variedad de recursos naturales y atractivos turísticos y culturales; sin embargo, estas no parecen ser aprovechadas en su real magnitud, según lo que sugieren los indicadores regionales antes mencionados. De igual manera, la carencia de una infraestructura moderna

parece ser el talón de Aquiles en casi todos los sectores, desde el industrial hasta el educativo y salud.

El potencial agrario y el minero son los índices que más proyección presentan. En el caso del primer sector, urge la necesidad de industrializar los procesos de producción de manera tal que se puedan ofrecer productos finales al consumidor que cuenten con sus respectivos valores agregados (FAO, 2016). La minería, por su lado, ha mostrado escalas de crecimiento más sostenibles, el reto recae en la habilidad de las autoridades regionales para ver reflejados los índices de crecimiento macrorregionales en la mejora de vida de los ciudadanos en general. Finalmente, no se debe descuidar el potencial turístico de la región; la difusión de sus atractivos culturales, como sus 33 iglesias coloniales, debe ir de la mano también con la urgente necesidad de mejorar la oferta hotelera en la región.

Como resultaba previsible, al comparar la situación de la región Ayacucho con provincias vecinas como Arequipa y Oruro, en Bolivia, y con la de líderes regionales como Mato Grosso en Brasil, y Michoacán en México, se evidencia que el panorama local presenta serios retrasos en relación con sus referentes. No obstante, lejos de destacar de manera fútil estas brechas, se han obtenido alcances relevantes que ayudan a entender y reducir dichas brechas. Mato Grosso, por su lado, es una provincia que ha trabajado de manera seria y responsable en su infraestructura logística y comunicativa, permitiendo un dinamismo comercial abismalmente superior al de la región Ayacucho. De igual manera, se observó que el estado de Michoacán también logró dinamizar su comercio mediante la sofisticación de sus mercados, logrando atraer a nuevos inversionistas, estimular el flujo de capital y fomentar la formalización laboral.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se desarrolla una evaluación interna detallada de la región Ayacucho, lo que permite conocer sus fortalezas y debilidades. Esto se hace usando el esquema AMOFHIT, que se refiere a siete áreas operativas de la organización. Se trata de un análisis profundo, revisando indicadores y definiendo el punto de partida para los objetivos de largo plazos y la implementación de las estrategias.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno que se desarrolla a continuación, sigue el esquema AMOFHIT, el cual contempla la revisión estratégica de las siguientes áreas operativas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, infraestructura y logística; (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La historia ayacuchana se inicia alrededor del año 20,000 antes de Cristo, con la presencia de grupos humanos en la cueva conocida como Pilkimacha y, desde el año 1000 hasta el inicio de la era actual, aparecieron grupos en Wichqana, Chupas y Ranca (INEI, 2001). Posteriormente, entre los años 500 y 1000 d. C. apareció el imperio Wari, con su capital en la ciudad del mismo nombre, siendo el primer imperio ubicado en los Andes. Entre los años 1200 y 1400, luego de la caída del imperio Wari, se formó la confederación Chanca, integrada por los pueblos Chancas, Huancas, Willcas, Uramarcas, Atunsullas, Andamarcas, Angaraes y otros, que lucharon contra los incas.

Después de la conquista de los incas, estos fundaron la ciudad de Vilcashuamán, siendo uno de los principales centros administrativos del imperio (Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA], 2010). En 1540, se da la fundación hispana de la ciudad de Ayacucho con el nombre de San Juan de la Frontera de Huamanga. A inicios de la República,

en el año 1822, se designa a la región como Huamanga, y en 1825 se le da el nombre de Ayacucho.

Esta región peruana es una de las que tiene mayor tradición histórica y trascendencia geopolítica, debido a que en su suelo ocurrieron acontecimientos sociales, económicos, políticos y culturales de gran importancia para la vida política del Perú. Estos hechos constituyen pilares de identidad y memoria histórica de peruanidad para sus pobladores (Gobierno Regional de Ayacucho, 2013), a la vez que representan un potencial de mercado interesante para el sector turismo, por la tradición religiosa y la diversidad geográfica y biológica de la región. En estas tierras sus habitantes continúan diariamente trajinando en la lucha por su sobrevivencia y, como tal, aún se afrontan muchas dificultades, tales como la pobreza, las secuelas de la violencia política, el analfabetismo y problemas de salud y nutrición, motivos por los cuales aún existen pueblos sin acceso a los elementos vitales para su desarrollo (Gobierno Regional de Ayacucho, 2013).

En los años ochenta, Ayacucho fue el escenario de la guerra entre los subversivos terroristas y las Fuerzas Armadas. Es más, esta región fue el epicentro donde tuvo sus inicios la lucha armada contra el terrorismo. Además, la sociedad civil de Ayacucho también “sufrió el maltrato que las Fuerzas Armadas tenían con algunos sectores de la población durante la lucha antiterrorista, por lo que el valor simbólico positivo que las instituciones militares han tenido en esa sociedad ha ido perdiéndose” (Tamayo, Toche, Arce, & Gamarra, 2012, pp. 14-15). En la actualidad, la sociedad ayacuchana aún continúa siendo afectada por el levantamiento terrorista de Sendero Luminoso, por lo que se mantiene una importante presencia de las instituciones militares.

El gobierno regional está conformado por el Consejo Regional, que cuenta con una Secretaría Regional que le brinda soporte, integrado por 14 consejeros regionales; una Gobernación Regional, como órgano ejecutivo, integrado por el presidente regional y las

gerencias regionales, que a su vez son dirigidas y coordinadas por la Gerencia General. También lo integran gerencias de soporte en áreas de desarrollo económico, desarrollo social, infraestructura, recursos naturales y gestión del medio ambiente, entre otras (Gobierno Regional de Ayacucho, 2017a).

En la Figura 15 se puede apreciar la estructura organizativa de esta región. Cuenta con diversos documentos de gestión como la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), un Manual y un Reglamento de Organización y Funciones, un Texto Único de Procedimientos Administrativos, un documento de Estructura Orgánica Funcional, un Cuadro de Asignación de Personal, un Cuadro Normativo de Personal, Presupuesto Analítico de Personal, Manual de Clasificación de Cargos, y un Plan Anual y Presupuesto Participativo (Gobierno Regional de Ayacucho, 2018). Las leyes macro, como la Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2002) y otras, precisan las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno; sin embargo, aún existen algunas definiciones pendientes relativas al tema fiscal, acreditación, disposición de activos, generación de recursos, entre otras (MINCETUR, 2005). Esto afectará la capacidad de los gobiernos regionales para promover las exportaciones en su región.

De modo similar a otras instituciones del Estado y gobiernos regionales, la región Ayacucho no cuenta con canales de comunicación adecuadamente implementados que sirvan de nexo fluido y que sean articulados con los gobiernos locales, gobierno central y demás entidades públicas. Esta situación es el reflejo de la ausencia de un plan estratégico institucional (2004-2006) que cuente con un correcto planteamiento de la visión y la misión, pensadas para el óptimo desarrollo de la región. La carencia de un sistema de comunicación idóneo fomenta la aparición de trabas burocráticas, las que frenan la implementación de importantes proyectos que se ven desestimados antes de superar las barreras administrativas que les permitan su consentimiento.

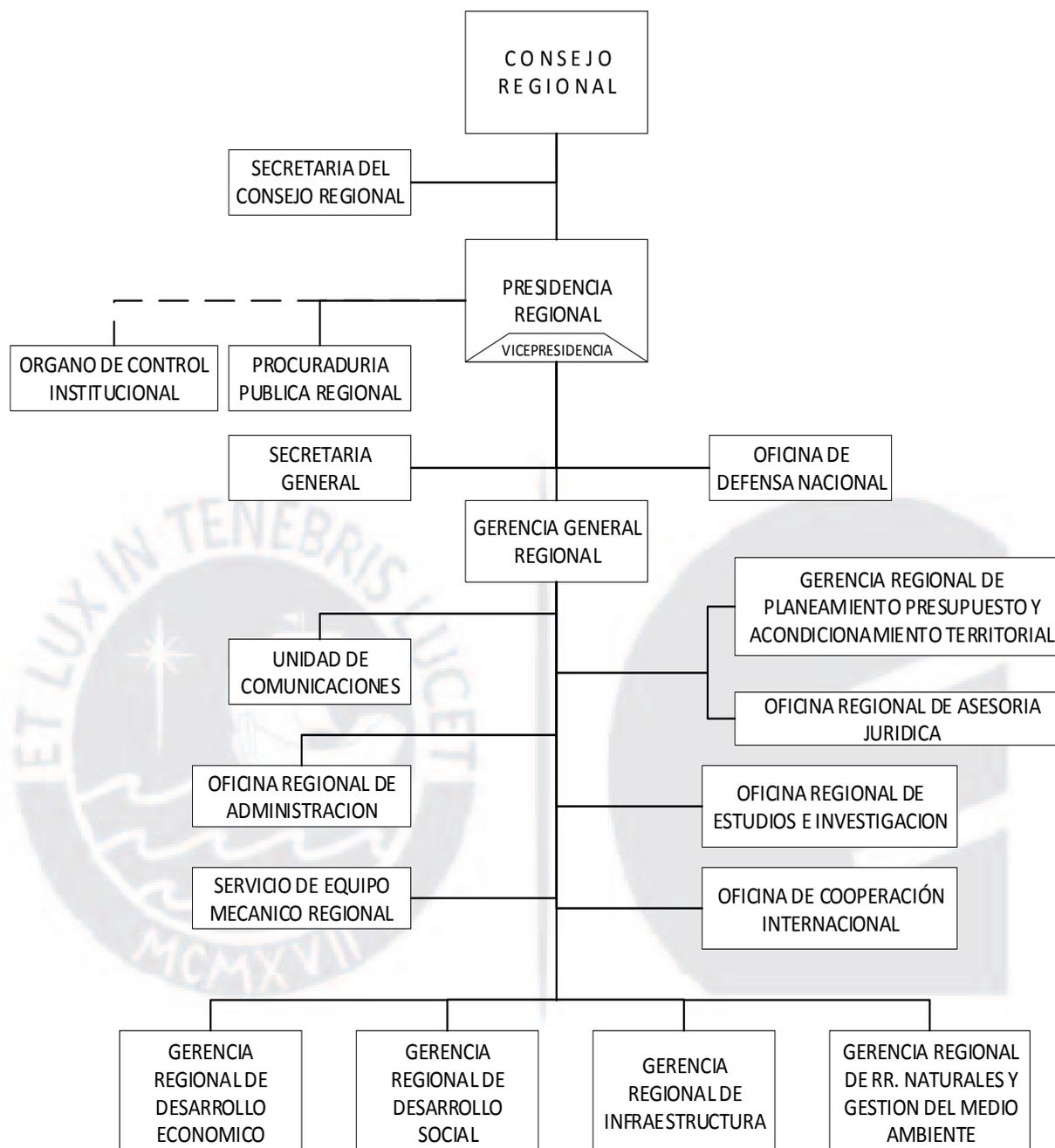


Figura 15. Estructura orgánica funcional (resumida) del Gobierno Regional de Ayacucho. Tomado de “Estructura orgánica funcional del Gobierno Regional de Ayacucho,” por el Gobierno Regional de Ayacucho, 2007 (<http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/documentosGestion/organigrama.pdf>).

De la Figura 15, cabe resaltar que no hay un énfasis en los servicios que se brindan a los ciudadanos. Por ejemplo, no se aprecia la Dirección Regional de Salud ni la Dirección Regional de Educación, entidades encargadas de administrar los recursos para salud y administración en Ayacucho. Lo mismo ocurre con agricultura, producción y minería, por lo

que se afirma que la organización existente sigue una estructura burocrática y sin enfoque en el mercado.

Como parte de estas falencias en la administración gerencial, se ha encontrado un latente descuido en la generación de una verdadera planificación estratégica como instrumento de gestión pública. Esto se hace evidente en el documento *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016-2021* (Gobierno Regional de Ayacucho, 2016b), en donde se registra una visión poco ambiciosa y sustentada en la transformación de sus instituciones, y en la participación ciudadana en sus sectores públicos. También se destaca la existencia de un *Manual de Organización y Funciones 2008* (Gobierno Regional de Ayacucho, 2010), el cual busca implementar y desarrollar los marcos normativos de la gerencia administrativa del gobierno regional, con el fin de propiciar el desarrollo integral sostenible de la región por medio de la inversión pública y privada. Asimismo, mediante este mismo documento se busca garantizar los derechos que tiene la población para acceder a beneficios sociales a nivel local, regional y nacional.

Algunos de los problemas también encontrados en la región Ayacucho son la corrupción, el lavado de activos, la delincuencia y la violencia social familiar, los cuales tienen similar envergadura al de otras regiones del país. A esto se le suma la gravedad en sus indicadores de salud, tales como desnutrición, con un 21.7% a abril del año 2017; anemia, la deficiente infraestructura y la poca coordinación entre las gerencias de salud, y su defectuosa tecnificación (Escalante, 2017). Otras de las debilidades son el narcotráfico y los remanentes de terrorismo. La región Ayacucho cuenta con un presupuesto asignado desde el Gobierno central, para ser adecuadamente administrado y ejecutado de acuerdo con las obras destinadas para el bienestar de su población. Al mes de setiembre del presente año, dicha partida estaba 37.6% por debajo del mismo periodo del año anterior. Esta región tiene un alto potencial agrícola, un sector minero con desempeño positivo y es considerada como un destino turístico

a nivel nacional, productora de lana de alpaca y de otros tipos de recursos naturales propios de su territorio. Si bien la minería no es una actividad preponderante en comparación con otras regiones del Perú, la Dirección Regional se encuentra en proceso de formalización de las mineras ilegales, fomentando con ello la inversión privada.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La región Ayacucho, al igual que la mayoría de economías de la sierra sur peruana, tiene como característica el desarrollo de actividades primarias como la agricultura de autoconsumo, ganadería y la actividad minera, que últimamente ha tomado mayor importancia y ha ubicado a la región como el quinto productor de metales preciosos a nivel nacional (BCRP, 2015). Asimismo, debido a su diversidad geográfica, la región cuenta con una variedad de climas que permiten el desarrollo de cultivos como café, cacao, palta, tuna, naranja y plátano en la zona de selva y ceja de selva al norte; mientras que en la zona de la sierra central destacan cultivos como la papa, quinua, haba, olluco, maíz, cebada, alfalfa y trigo, además de la posibilidad de desarrollar ganadería y crianza de camélidos andinos. La zona central, también, posee sedimentos minerales que hacen atractiva la inversión en minería (BCRP, 2015).

Existe un gran potencial para desarrollar la producción agrícola de cacao en la región Ayacucho, dado que recientemente el Perú fue calificado por la Organización Internacional del Cacao como un país en el que se produce y exporta un cacao de aroma fino, lo que requiere el uso de variedades originales, aunque a veces resultan menos eficiente en rendimiento (Sierra Exportadora, 2018). La región debe aprovechar este impulso para potenciar la industria de este grano, considerando que en el 2015 aportó el 42% de los ingresos de exportaciones, con US\$ 3'143,379 (MINAGRI, 2017b). La importancia del cacao se muestra en la Tabla 16, donde se aprecia que representa el 4.3% de la producción total, con enfoque en el mercado externo.

Tabla 16

Producción Agropecuaria de la Región Ayacucho, 2015 a 2017, en Miles de Soles

Subsectores	Estructura porcentual 2015	Producción en toneladas		
		2016	2017	Var. %
Agrícola	64.8			4.9
Mercado externo y agroindustrial	11.3			-1.8
Cacao	4.3	5,544	5,056	(8.8)
Quinua	3.1	16,657	15,615	(6.3)
Café	2.5	3,875	3,781	(2.4)
Palta	1.1	5,219	7,772	48.9
Mercado interno	53.5			6.7
Papa	25.3	304,181	309,664	1.8
Maíz amiláceo	4.3	18,188	20,528	12.9
Alfalfa	4.4	212,956	228,123	7.1
Cebada grano	1.9	13,520	15,218	12.6
Trigo	1.8	9,749	10,551	8.2
Haba grano seco	1.4	6,621	7,216	9.0
Tuna	1.7	18,180	22,737	25.1
Maíz choclo	1.2	9,578	8,566	(10.6)
Arveja grano seco	1.1	3,973	4,940	24.3
Olluco	1.1	12,622	12,979	2.8
Frijol grano seco	0.9	2,129	2,191	2.9
Arveja grano verde	0.6	3,517	3,804	8.2
Pecuario	35.2			4.1
Carne de vacuno	13.9	11,725	11,418	(2.6)
Leche de vacuno	6.8	45,151	56,818	25.8
Carne de ovino	2.9	1,908	1,832	(4.0)
Carne de porcino	4.6	14,119	13,767	(2.5)
Sector agropecuario	100			4.6

Nota. Tomado de “Ayacucho: Síntesis de actividad económica diciembre 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-ayacucho-12-2017.pdf>).

Según el MINAGRI (2017a), el cacao orgánico certificado proveniente del Vraem tiene alta demanda en el mercado internacional, por lo que sí se considera viable el incrementar las exportaciones. En la Tabla 17 se presenta la producción de cacao por región, donde se aprecia que Ayacucho apenas representa el 5% del total nacional, donde destaca San Martín. Lo cual probablemente se deba a que todavía no se ha consolidado una cadena

productiva y hacia el futuro, lo más atractivo es el cultivo orgánico ya que tiene un premio cercano al 30% en precio (ver Apéndice B).

Tabla 17

Producción de Cacao por Regiones, al Año 2016

Región	Toneladas producidas	%
San Martín	46,293	42
Junín	21,400	19
Cusco	10,789	9
Ucayali	8,622	8
Huánuco	6,91	6
Ayacucho	5,544	5
Amazonas	4,218	4

Nota. Tomado de “El 93% de la producción peruana de cacao se concentra en siete regiones,” por la Agencia Agraria de Noticias, 2018 (<http://agraria.pe/noticias/el-93-de-la-produccion-peruana-de-cacao-se-concentra-en-7-re-16171>).

En la actualidad, la región Ayacucho ocupa el sexto lugar a nivel nacional en producción, con una extensión cultivada de 7,000 hectáreas, en las zonas tropicales del departamento. Además, se conoce que el rendimiento es de 702 kilogramos por hectárea, similar al promedio nacional, con un precio en chacra de S/ 6.9 por kilogramo (BCRP, 2015). Mientras que la cosecha se da principalmente entre los meses de abril y agosto, período en el que se recolecta el 54.5% del cacao producido en el año (MINAGRI, 2018). La producción de cacao ha fluctuado en los últimos años y por eso en 2017 tuvo un decrecimiento de 8.8%, pero en el promedio de los últimos tres años ha mostrado un crecimiento del 2.5% (BCRP, 2017a).

La quinua es el segundo producto de mayor valor de exportación, cuyo 26.9% representó US\$ 1'990,279 durante el año 2015 (MINAGRI, 2017b). Según el MINAGRI (2017a), el Perú ha logrado abrir nuevos mercados para este producto: la Unión Europea, Canadá, Israel y Brasil. Asimismo, para SIICEX (2017) la quinua orgánica certificada, producida en la sierra peruana, tiene preferencia en el mercado exterior. Ayacucho es el segundo productor de quinua en el Perú, con 16,632 toneladas, como se presenta en la Tabla

18. De acuerdo con el MINAGRI (2017c), las provincias con la mayor producción de quinua son Huamanga (41.5%), Cangallo (20.8%) y Vilcas Huamán (11.1%).

Tabla 18

Producción de Quinua por Regiones del Perú, al 2016

Región	Toneladas producidas	%
Puno	35,166	44.4
Ayacucho	16,632	21.0
Apurímac	6,415	8.1
Arequipa	6,177	7.8
Cusco	3,960	5.0
Junín	3,801	4.8

Nota. Tomado de “La quinua: Producción y comercio del Perú,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017a (<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=10867:quinua-comercio-y-produccion-del-peru-2017>).

La quinua se produce principalmente entre los meses de abril y junio, donde se cosecha el 87.7% del total anual. Una de las ventajas que la región tiene es que su rendimiento promedio es 1.4 toneladas por hectáreas, mientras que el promedio nacional 1.2. Aunque debe mencionarse que hay regiones como Arequipa que destacan, al producir 3.4 t/ha. En relación con el precio promedio en chacra, este ha tenido una tendencia al alza desde el año 2005 y para el 2016 alcanzó los S/ 3.99 por Kg, a pesar de que a nivel de mayoristas se cotizaba en S/ 5.51 (Minagri, 2017c). El crecimiento promedio en la producción, durante los últimos tres años ha sido de 3% (MINAGRI, 2017c). En cuanto al área cosechada de quinua, o frontera agrícola, el último dato que se tiene es para el año 2014, cuando se contaba con 7,700 hectáreas, mientras que a nivel nacional eran 68,000 (BCRP, 2015).

En el caso de la palta Hass, la región presenta las condiciones necesarias para convertirse en el mayor productor del hemisferio sur. Actualmente se exporta a España, Estados Unidos, Inglaterra, Canadá, Francia, Chile, Hong Kong, Rusia, Países Bajos, entre otros (Meneses, 2015). Este aumento en las exportaciones propiciará la disminución del subempleo, que en el 2017 llegó a 64% (INEI, 2018a). De acuerdo al BCRP (2017a) la palta

es el cuarto producto agrícola de la región Ayacucho y para el 2017 produjo 7,772 toneladas mostrando un crecimiento del 48% con respecto al año anterior.

De acuerdo con SIICEX (2017), las exportaciones de palta de Ayacucho crecieron en 2,670% el 2016, respecto al 2015. Esta región cuenta con tierras, clima y agua adecuados para la producción de paltas, lo cual consolidará a este vegetal como su producto bandera de exportación. Se observa en la Tabla 19 que Ayacucho todavía no destaca en la producción de palta, frente a otras regiones, lo cual confirma que no se está usando el potencial.

Tabla 19

Producción de Palta al Año 2013

Región	Producción	%
La Libertad	74,698	23.53
Lima	60,107	18.94
Ancash	54,738	17.26
Ica	39,439	12.42
Junín	34,05	10.87

Nota. Tomado de “Paltas,” por Proyectos Peruanos, 2016 (<http://proyectosperuanos.com/paltas/>).

La producción de palta se da principalmente en la zona de selva y ceja de selva, con una extensión cosechada de 620 hectáreas, con un rendimiento promedio de 7.7 toneladas métricas por hectárea, mientras que el promedio nacional es de 11 t/ha. La cosecha de paltas se da principalmente entre los meses de marzo y agosto, donde se recolecta el 72.2% de la producción nacional (MINAGRI, 2018). La importancia de este cultivo para el Perú radica en que representa más del 11% del PBI agrícola y tiene una demanda internacional en incremento. En el mercado interno se refleja el éxito que este producto ha tenido en el extranjero, por lo que los precios internos se han elevado y llegan a S/ 5.0 por kilogramo (Mac Kee, 2018).

Además de los cultivos mencionados, la diversidad climática permite la cosecha de frutas como la piña, que son una oportunidad de crecimiento. El crecimiento del subsector agrícola en julio del 2017 (39.1%) fue consecuencia de la mayor producción destinada al mercado interno (58.4%). Otros crecimientos se dieron en sembríos de papa (20.2%), maíz amiláceo (231.7%) y arveja grano seco (520.6%); con incremento en rendimiento de cacao (33.9 %) y quinua (7.4 %). El avance acumulado del subsector fue de 12.9 % (Banco Central de Reserva del Perú, 2017b). En relación con el mercado externo, los principales mercados de destino son Europa y Estados Unidos, principalmente para la quinua y el cacao, ya que en China, la obtención de registros para el ingreso es más complicado. En el caso de la quinua las oportunidades son mayores porque solo se produce en Bolivia y Perú, mientras que el cacao enfrenta la competencia de los productos originarios de África (ver Apéndice B).

Ayacucho es también una zona ganadera, en la cual se produce tanto ganado autóctono como especies criollas de ganado vacuno y ovino. Esta actividad económica representa el 35.2% del sector agropecuario en la región, en donde la carne de vacuno representa el 13.9%, seguida de la leche de vacuno con 6.8%, tal como se pudo apreciar en la Tabla 17. Un punto aparte es la vicuña, especie que por sus especiales características puede desarrollarse en las zonas altoandinas por encima de los 3,500 m.s.n.m. La lana de esta especie es considerada como la más fina del mundo, lo que se traduce en un alto valor de venta en los mercados internacionales (BCRP, 2015).

Otra actividad de importante movimiento en Ayacucho es el sector turismo, que tiene un pico en temporada de Semana Santa debido a sus tradicionales celebraciones; sin embargo, decae significativamente en los meses posteriores debido a una pobre gestión de promoción turística, la cual no explota los principales atractivos de la región. A esto se le suma la carencia de una infraestructura moderna que brinde las comodidades necesarias para potenciar el turismo a gran escala. Tampoco se puede dejar de mencionar el potencial cultural

de Ayacucho, muy rico en artesanías de variadas culturas y poseedor de una fastuosa arquitectura colonial expresada en sus famosas iglesias (BCRP, 2017b).

El turismo es una actividad que recién empieza a desarrollar, ya que el terrorismo la había ahuyentado desde la década de los ochenta. Dentro de sus principales atractivos se encuentra Vilcashuamán, sitio en el que se localiza el Templo del Sol, que es considerado como una de las edificaciones incas mejor preservadas, con su recinto principal ubicado debajo de la Iglesia San Juan Bautista. Este recinto posee una serie de terrazas, siendo muy similar en su estructura a las que hay en el Coricancha del Cusco, y que fueron utilizadas para albergar jardines ceremoniales (BCRP, 2015).

Para el año 2014, las actividades vinculadas al turismo generaron el 4.9% del VAB de la región Ayacucho; mientras que dentro de la producción nacional, este sector representa el 8.9%. El arribo de huéspedes a los establecimientos de hospedajes que hay en la región Ayacucho fue de aproximadamente 280,000 nacionales y 8,100 extranjeros, mostrando una tendencia creciente desde el año 2012, y ya se está superando el pico que se dio en 2009 (ver Figura 16).

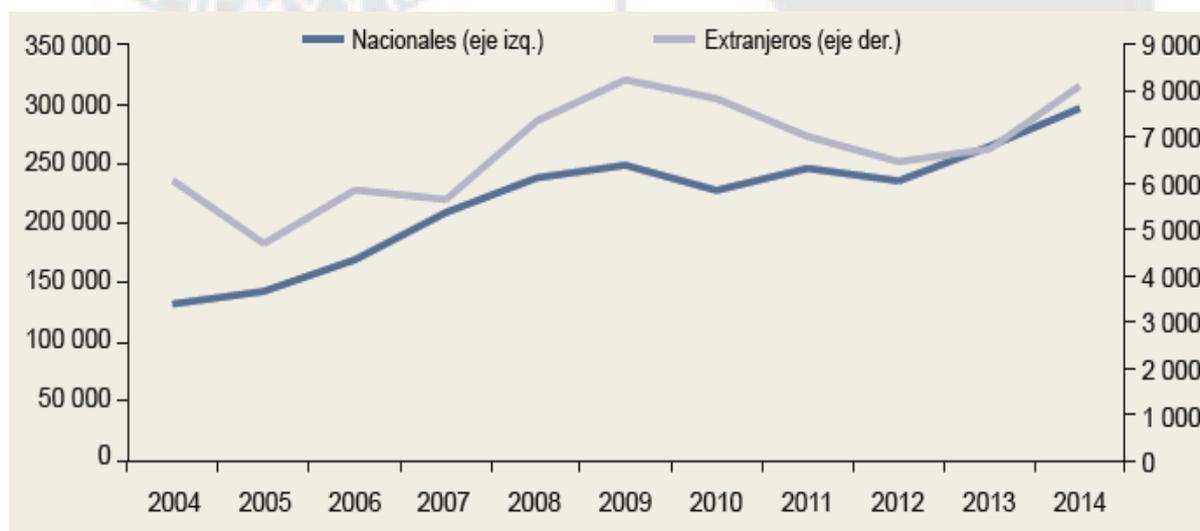


Figura 16. Arribo de huéspedes a establecimientos de hospedaje en la región Ayacucho, en número de personas. Tomado de “Informe económico y social región Ayacucho” (p. 115), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/ayacucho/ies-ayacucho-2015.pdf>).

Sin embargo, la mayoría de los establecimientos de hospedaje no están clasificados, mostrando una debilidad, ya que solamente hay seis hoteles con tres estrellas, siete hoteles con dos estrellas y 10 hoteles con una estrella, mientras que existen 274 establecimientos no clasificados (BCRP, 2015). Esto guarda relación con el gasto promedio de los turistas, que de acuerdo con PromPerú (2018) llega a S/ 349 por persona por viaje para los turistas nacionales; mientras que el turista extranjero desembolsa US\$ 1,338. Combinando todos estos datos se calcula que el sector turismo tuvo ingresos de S/ 103 millones para el 2015, como se presenta en la Tabla 20.

Tabla 20

Ingresos Estimados del Sector Turismo en la Región Ayacucho

Rubro	Arribo de turistas Cantidad de personas	Gasto promedio del visitante (S/)	Ingresos (S/)
Visitantes nacionales	280,000	349	97,720,000
Visitantes extranjeros	8,100	642	5,202,144
Total	288,100		102,922,144

Nota. Para los ingresos generados por visitantes extranjeros se utilizó un tipo de cambio de S/ 3.2 por US\$ 1 y una tasa de 15% correspondiente al monto gastado en Ayacucho, considerando que su viaje cubre varias regiones del Perú. Adaptado de “Informe económico y social región Ayacucho” (p. 115), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/ayacucho/ies-ayacucho-2015.pdf>) y de “Estadísticas en línea,” por PromPerú, 2018 (<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/estadisticasEnLinea/>).

La producción minera creció 11.8% en julio a consecuencia del incremento de la producción de oro (0.8%), plata (37.1%) y zinc (13.7%), logrando en el acumulado un aumento de 0.8 %, basado en la mayor producción de plata (28.9%). En los primeros siete meses del año, la participación en el valor bruto de producción (VBP) minero fue de 46.5% para el oro, seguido de la plata (31%) y el zinc (20%) (BCRP, 2017b).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El clima de la región es moderadamente lluvioso y frío, en los valles interandinos es frío boreal seco y en la zona noreste, selvática, el clima es tropical (BCRP, 2011). La temperatura de la región varía desde 23.8 °C, como máximo, y llega a un mínimo de 9.3 °C.

La temporada de lluvias se inicia en el mes de noviembre y termina en abril (Municipalidad de Huamanga, 2018). Sus principales ríos son el Apurímac, Sondondo, Pampas, Pampamarca y Lucanas. Sin embargo, según estudios recientes, algunas zonas de la región Ayacucho presentan potenciales problemas de desertificación, una degradación del suelo en etapa más grave que se da en zonas áridas, semiáridas y subhúmedas secas (MINAGRI, 2017b).

A pesar de lo anterior, la región Ayacucho cuenta con zonas ecológicas que son aptas para producción de forma diversificada, según su localización: (a) en las partes altas se produce papa, haba, olluco, kiwicha, cebada, pastos cultivados y forestación; (b) en la parte media, quinua, maíz, paltas, hortalizas, frutales; y (c) frutales, café, cacao, maní, ajonjolí, en la parte baja (MINAGRI, 2009). Dadas las características geográficas de regiones político-administrativas contiguas, estas pueden participar en un mismo proyecto de exportación, haciendo necesario considerar las relaciones entre regiones vecinas dentro de la estrategia exportadora (MINCETUR, 2005).

La región Ayacucho presenta una variada gama de recursos naturales, los cuales podrían ser mejor aprovechados mediante la gestión del financiamiento, la tecnificación, licencias y otras herramientas, las mismas que deben ser gestionadas con el apoyo de sus autoridades regionales que, en muchas ocasiones, carecen del dinamismo necesario para diligenciarlas y obtener su aprovechamiento. La actividad agropecuaria es la más importante de la región, toda vez que cuenta con 208,335.95 hectáreas aptas para el cultivo, equivalentes al 12.1% de su territorio. Una de sus características es que existe un gran número de agricultores con un rango menor a tres hectáreas que trabajan con una deficiente infraestructura de riego y carecen de acceso al sistema financiero, contrariamente a lo que sucede con los dueños de grandes porciones de territorio (MINAGRI, 2017b).

La región Ayacucho tiene como principal fuente de producción generadora de ingresos al sector agropecuario, el cual es una actividad primaria que depende mucho de la

capacidad vial para poder comercializar sus productos. Así mismo, se conoce que la minería es otra actividad importante que requiere facilidad de transporte. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) viene invirtiendo en proyectos de mejoramiento y/o rehabilitación de la red vial nacional que, en el caso de Ayacucho, implican una inversión de S/ 1,928 millones para intervenir 733 km de carreteras (MTC, 2017).

Adicionalmente, se establecen contratos de conservación que permiten asegurar el buen estado de una carretera y la atención de emergencias. En Ayacucho se tienen conservaciones por niveles de servicio valorizadas en S/ 707 millones, para mantener 1,606 km. La red departamental y vecinal es de gran importancia pues se enmarca dentro de la preocupación del Gobierno por impulsar la inclusión económica y social de los centros poblados y los distritos con más necesidades del país. Al vincularlos con las ciudades intermedias, permite a sus pobladores acceder a una mayor cantidad y calidad de bienes y servicios públicos para la rehabilitación y el mejoramiento de la red departamental y vecinal de Ayacucho (MTC, 2017).

Proyecto Perú es una estrategia para promover el desarrollo económico del país por medio de la restauración de la red vial nacional. La meta es lograr la total integración del territorio peruano. Por ello, Provías Nacional ha culminado los estudios de preinversión de 16 corredores viales, que alcanzan intervenciones a nivel de pavimento básico en 5,855 km y demandan el uso de recursos estimados por S/ 4,090 millones. En la región Ayacucho se tienen tres corredores viales con una asignación de S/ 239 millones para 382 km de carreteras, en las cuales se ejecutarán dichas inversiones (MTC, 2017).

En el año 2015, se ejecutó una transferencia de más de S/ 342 millones a nueve gobiernos regionales del país para la realización de 73 proyectos viales que favorecerán a más de un millón y medio de peruanos. Para la región Ayacucho se entregaron S/ 70.8 millones destinados a la rehabilitación de la carretera Abra Tocto - Vilcashuamán (tramo: Condorcocha-

Vilcashuamán). Además, en el año 2016, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones destinó S/ 34.7 millones más con la finalidad de subvencionar la ejecución de proyectos de inversión pública. Entre los principales están la rehabilitación y el mejoramiento del tramo Condorcocha-Vilcashuamán, en la carretera Abra Toccto-Vilcashuamán, por S/ 32 millones (MTC, 2017).

La inversión pública totalizó en julio de 2016 S/ 115.8 millones, 9.8% más respecto a julio del 2015. Dicha expansión se observó a nivel de los municipios por la mayor ejecución para obras de pavimentación de pistas y veredas. En el periodo de enero a julio, ante el incremento visto en el Gobierno nacional (17.2%) y en las municipalidades (36.4%), la inversión pública totalizó S/ 538.2 millones, cifra mayor en 6% respecto al mismo periodo del año anterior. De otro lado, la inversión se orientó principalmente a saneamiento, educación, transporte y comunicaciones, los que en conjunto representaron el 71.4% del total (MTC, 2017).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

A pesar de que la situación económica de la región ha mejorado respecto al 2007, aún se mantiene como una de las regiones con menor valor agregado generado por habitante en el Perú, con un nivel menor al 60% del promedio nacional (BCRP, 2015). En la Tabla 21 se presenta el PBI por años desde el 2007, agrupado por sectores económicos, donde se evidencia que el sector más importante para la región Ayacucho es el de extracción de minerales, que aporta 23.4% del VAB total; seguido por el sector de otros servicios con 20.1% y, más lejos, por el de agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 11.7%. Mientras que el turismo apenas representó un 1.3% del VAB regional en 2016.. Estos datos muestran que el PBI ha tenido un crecimiento constantemente en el período 2007-2016, salvo en el 2014 y 2016, donde hubo ligeros retrocesos en el crecimiento del PBI de 0.6% y 0.1%, respectivamente (BCRP, 2015).

Tabla 21

PBI por Años, según Actividades Económicas en Miles de Soles

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	572,045	653,750	674,869	640,648	614,517	713,576	675,637	613,609	621,295	604,838
Pesca y acuicultura	260	212	235	217	481	661	676	713	810	958
Extracción de minerales	377,534	564,885	767,312	814,887	841,869	864,482	1'088,076	1'054,444	1'210,145	1'205,183
Manufactura	355,516	376,948	377,734	405,734	423,586	431,868	430,673	396,561	386,189	384,229
Electricidad, gas y agua	24,900	26,739	26,319	28,443	30,037	33,283	35,299	40,680	43,535	35,564
Construcción	203,311	225,507	257,539	289,182	352,208	436,348	551,683	553,489	565,801	477,975
Comercio	315,456	355,179	363,475	400,008	427,055	483,267	512,920	517,906	527,741	536,764
Transporte, almacén., correo y mensajería	117,764	127,391	130,518	141,248	153,206	163,887	173,667	180,167	186,548	192,402
Alojamiento y restaurantes	40,823	44,867	45,158	47,683	51,751	56,393	60,267	62,784	64,563	66,916
Telecom. y otros Serv. de información	49,271	61,345	70,124	81,263	93,417	110,121	125,677	139,512	153,547	174,710
Administración pública y Defensa	262,244	281,882	319,177	328,398	340,893	354,372	368,531	385,653	411,262	442,378
Otros servicios	656,552	682,470	717,941	744,803	782,329	834,713	883,193	933,624	989,118	1'033,956
Valor agregado bruto	2'975,676	3'401,175	3'750,401	3'922,514	4'111,349	4'482,971	4'906,299	4'879,142	5'160,554	5'155,873

Nota. Tomado de "Estadísticas: Economía," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Según lo mostrado en la Tabla 22, en el año 2017, en términos de participación en el valor bruto de producción (VBP) minero, destacó el oro con 47.1%. Le sigue la plata, que en 2015 era 23.7% y se conoce que para el 2017 había subido a 27% de los ingresos mineros (BCRP, 2017a). Asimismo, en comparación con la producción de plomo entre los años 2016 y 2017, se observó una caída de 43.19%, mientras que la plata aumentó en 35.87% y el oro en 1.91%. Por otro lado, el sector de agricultura, ganadería, caza y silvicultura de Ayacucho representó el 2% del valor agregado bruto a nivel nacional, en comparación con Lima, La Libertad e Ica, que representaron el 16%, 11% y 8%, respectivamente. Además, entre el año 2015 y 2016 tuvo una caída del -2.7% (INEI, 2017b).

Tabla 22

Producción del Sector Minería en la Región Ayacucho

Mineral	Estructura porcentual del VBP 2015	Producción		
		2016	2017	Var %
Oro (onzas troy)	47.1	362,969	369,911	1.91
Plata (onzas troy)	23.7	10'202,626	13'862,338	35.87
Zinc (TMF)	24.4	47,006	46,749	(0.55)
Plomo (TMF)	4.3	7,884	4,479	(43.19)
Cobre (TMF)	0.5	705	625	(11.35)
Sector minería	100			8.6

Nota. Adaptado de “Ayacucho: Síntesis de actividad económica diciembre 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-ayacucho-09-2017.pdf>).

El presupuesto institucional de la región Ayacucho se establece como producto de la identificación de las necesidades de su población y está destinado a cubrir los proyectos para su solución. Este es evaluado de acuerdo con su ejecución y eficacia en su uso, y sirve de soporte para alcanzar sus objetivos. En la Tabla 23 se observa que el presupuesto inicial de apertura superaba los S/ 1,091 millones para el año 2018, pero luego fue modificado, aumentando en 33.1% para alcanzar los S/ 1,453'053,182. Además, se aprecia un nivel medio de ejecución que en el 2017 llegó a 84.3% y que para mayo del 2018 iba en 38.1%, lo cual

indica que falta capacidad de gestión para ejecutar, aunque no se puede establecer el impacto o eficiencia de este gasto. El origen de los recursos es principalmente ordinario, proveniente de canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones (ver Figura 17).

Tabla 23

Presupuesto y Ejecución Presupuestaria, 2015 a 2018

Año	PIA	PIM	Certificación	Compromiso anual	Atención de compromiso mensual	Ejecución		Avance %
						Devengado	Girado	
2015	0	501,701,084	1'257,033,268	1'257,033,079	1'257,033,264	1'251,735,758	1'251,266,177	249.5
2016	826,345,153	1'291,464,081	1,197,528,438	1'154,763,041	1'154,763,041	1'150,766,553	1'150,254,688	89.1
2017	922,308,538	1'484,504,663	1,368,182,119	1'294,280,453	1'253,734,414	1'251,714,894	1'250,551,664	84.3
A mayo 2018	1'091,851,304	1'453,053,182	862,487,436	725,622,814	569,029,965	554,307,279	528,061,805	38.1

Nota. Adaptado de “Transferencia a los gobiernos nacionales, locales y regionales,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2011 (<http://ofi.mef.gob.pe/transferecniias/gl/default.aspx>).

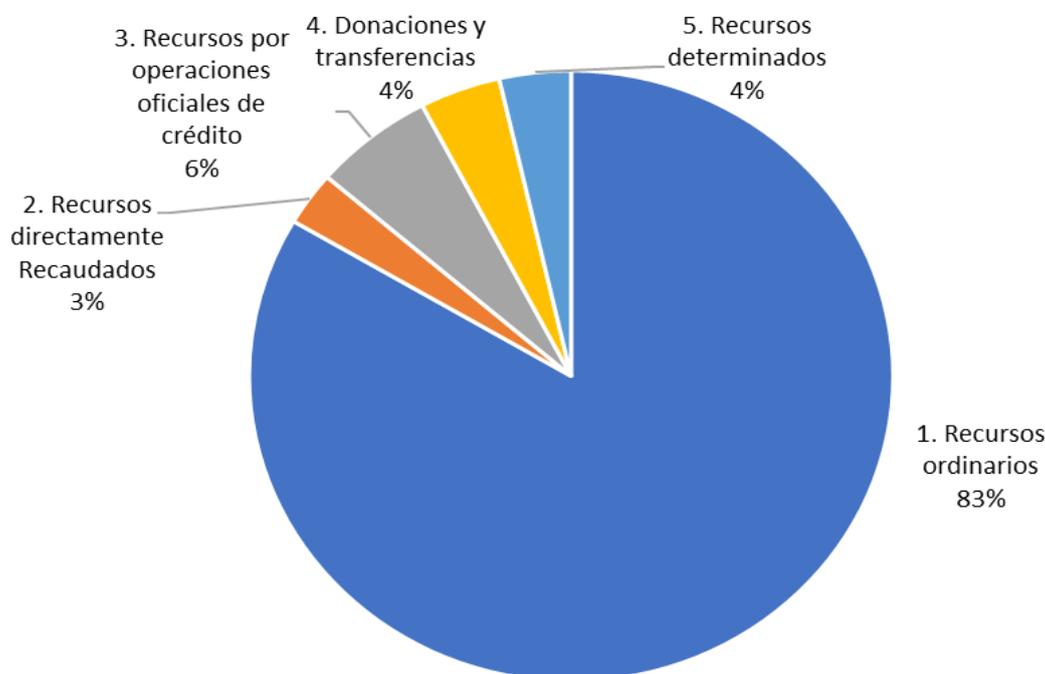


Figura 17. Origen de los recursos del presupuesto modificado 2017. Adaptado de “Proceso de planeamiento estratégico,” por el Gobierno Regional de Ayacucho, 2017c (<http://www.regionayacucho.gob.pe/index.php/institucion/proceso-de-planeamiento-estrategico>).

En relación con el sistema financiero, se aprecia en la Figura 18 que ha habido un rápido crecimiento, tanto de los créditos como de los depósitos. Por ejemplo, hasta el año 2006 los depósitos superaban a los créditos, y para el 2017 los créditos ya representaban el 192% de los depósitos. Así mismo, el número de oficinas se incrementó de 10 unidades en el 2001 a 53 para el 2017, como muestra del crecimiento en la demanda.

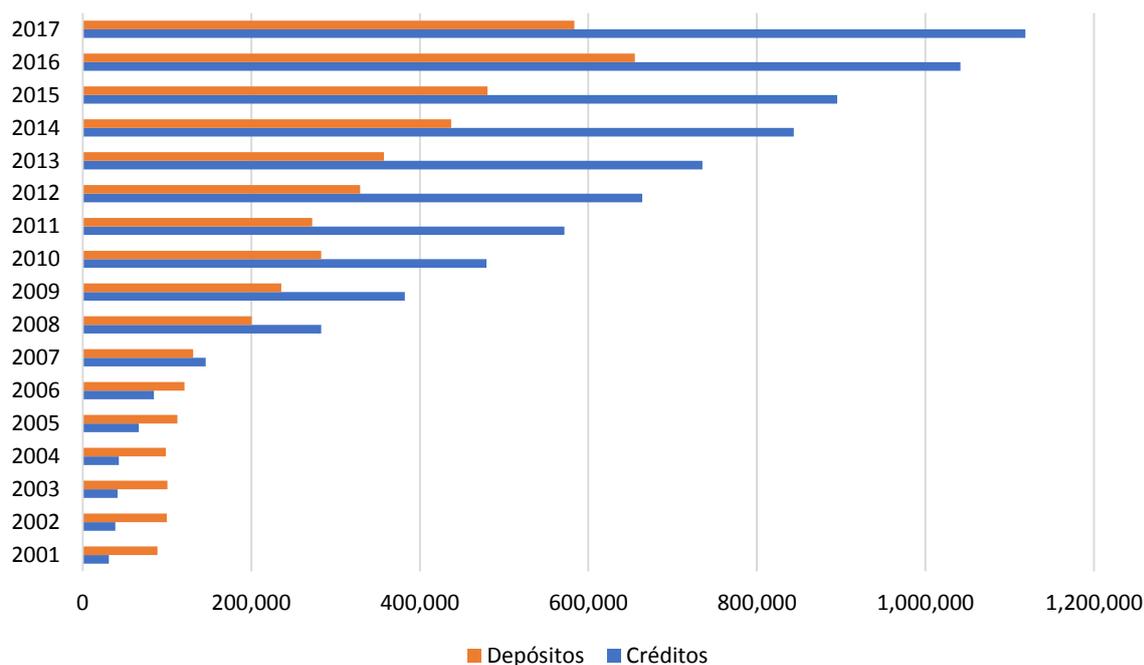


Figura 18. Créditos y depósitos del sistema financiero en la región Ayacucho, en miles de soles. Tomado de “Series estadísticas,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018

(http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso5_Descargar.aspx?cod=6&per=7&paso=5&secu=01).

4.1.5 Recursos humanos (H)

Se estima que la población de Ayacucho era de 703,629 habitantes en el año 2017, equivalentes al 2.21% del total de peruanos (INEI, 2018c). De estos, el 51.2% eran hombres y el 48.8% mujeres. En la Figura 19, se puede apreciar la distribución de la población de la región según su rango etario, donde se ve que la mayoría tiene entre 25 y 39 años, seguida por aquellos niños con edades entre seis y 12 años. En general, se afirma que la población de la región Ayacucho es joven.

En cuanto a su estructura socioeconómica, tan solo el 3.4% de la población pertenece al nivel AB, el 8% al nivel C, el 17.4% al D, y la mayor parte de los habitantes (71.2%) está incluida en el nivel socioeconómico E, que corresponde a pobreza y extrema pobreza (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2017). En la Tabla 24 se muestra la distribución de hogares por cada una de las provincias de Ayacucho. Se evidencia que el 40.3% de su población se encuentra en la provincia de Huamanga, donde se ubica la ciudad de Ayacucho. Casi el 70% de los habitantes de la región se encuentra agrupado en las tres provincias más septentrionales: Huamanga, Huanta y La Mar.

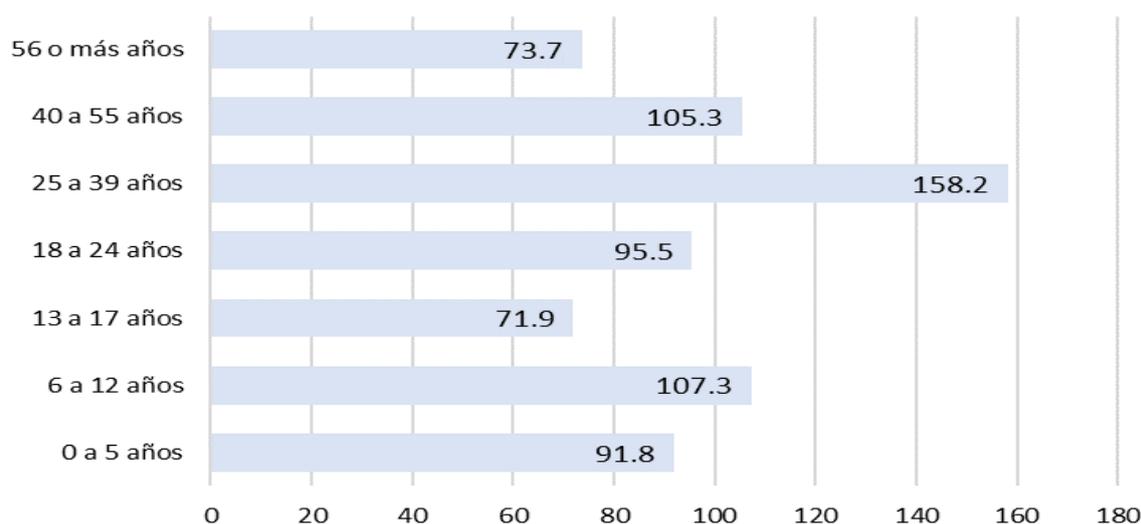


Figura 19. Población por segmentos de edad de la región Ayacucho 2017. Adaptado de “Perú: Población 2017,” por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2017 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf).

Cabe indicar que la distribución porcentual de la población urbana y rural de la región comprendió 55% de habitantes urbanos y un 45% rurales. La región tiene casi el doble del porcentaje de población rural comparado con el promedio nacional, que fue del 23% (CPI, 2017). En relación con la población económicamente activa, esta ha ido creciendo en la región hasta alcanzar la cantidad de 365,900 personas para el año 2016, con una evolución que se presenta en la Tabla 25. A pesar de que el desempleo se ha mantenido bajo en la región, el subempleo tiene tasas que llegan al 64% en el 2016, como se puede apreciar en la

Tabla 26 (INEI, 2016a), lo cual ha revelado como una de sus principales debilidades el grado de informalidad que existe.

Tabla 24

Población y Hogares de la Región Ayacucho por Provincias, al 2017

Región / Provincia	Población	% respecto a la región	Hogares
Ayacucho	703.7	100.0	199.5
Huamanga	284.1	40.3	77.0
Huanta	110.3	15.7	32.5
La Mar	90.2	12.8	23.6
Lucanas	69.4	9.9	20.3
Cangallo	34.5	4.9	10.6
Parinacochas	33.9	4.8	9.2
Víctor Fajardo	23.8	3.4	6.9
Vilcashuamán	23.7	3.4	8.3
Sucre	12.2	1.7	4.1
Páucar del Sara Sara	11.1	1.6	3.5
Huanca Sancos	10.5	1.5	3.5

Nota. Tomado de “Perú: Población 2017,” por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2017 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf).

Tabla 25

Empleo y Ocupación en la Región Ayacucho

Empleo	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población en edad de trabajar (miles de personas)	422.8	431.3	439.8	448.3	456.7	465.1	473.4
Población económicamente activa	325.3	334.1	334.1	333.7	352.8	365.4	361.1
Tasa de ocupación (porcentaje)	97.3	96.0	97.6	96.2	96.5	97.0	97.2
Tasa de desocupación (porcentaje)	2.7	4.0	2.4	3.8	3.5	3.0	2.8

Nota. Tomado de “Perú: Principales indicadores departamentales 2009 al 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf).

A pesar de que la agricultura y ganadería es la tercera actividad económica en la región, se ha convertido en la primera fuente de empleo, ya que el 50.1% de la población económicamente activa trabaja en este sector. Le siguen el comercio (12.5%) y las industrias manufactureras (4.3%). Sin embargo, como ya se ha mencionado, la informalidad es un gran problema y solamente el 32% de la PEA se encuentra adecuadamente empleada (INEI, 2016a). De la población con 15 años o más, solamente 20% contaba con educación superior,

universitario o no universitaria, como se presenta en la Figura 20; siendo un porcentaje que entre los años 2010 y 2015 se redujo en un punto. Mientras que la población con educación secundaria completa pasó de 41% en 2010 al 44% para el 2015. Todos estos cambios llevaron a que para el año 2015, la población de 15 años o más tuviese en promedio 9.0 años de educación, los hombres 9.4 y las mujeres 8.6 (INEI, 2017b).

Tabla 26

Indicadores de Potencialidades de la Región Ayacucho

Indicador	Unidad de medida	2013	2014	2015	2016
PEA ocupada por rama de actividad	Porcentaje	100.0	100.0	100.0	100.0
Agricultura y pesca	Porcentaje	52.8	50.2	50.0	50.1
Minería	Porcentaje	0.5	1.0	0.9	0.9
Manufactura	Porcentaje	3.8	4.3	4.8	4.3
Construcción	Porcentaje	4.3	5.1	6.8	6.0
Comercio	Porcentaje	14.4	13.8	13.7	12.5
Transporte y comunicaciones	Porcentaje	3.9	5.8	4.5	4.3
Otros	Porcentaje	20.2	19.7	19.3	21.9
PEA ocupada por niveles de empleo					
Población adecuadamente empleada	Porcentaje	30.1	30.7	33.2	32.5
Población subempleada	Porcentaje	66.4	66.3	64.0	64.0
PEA ocupada por empleo formal e informal					
Empleo formal	Porcentaje	11.3	10.7	10.3	12.4
Empleo informal	Porcentaje	88.7	89.3	89.7	87.6

Nota. Tomado de “Estructura empresarial por segmento a nivel nacional,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1445/cap01.pdf).

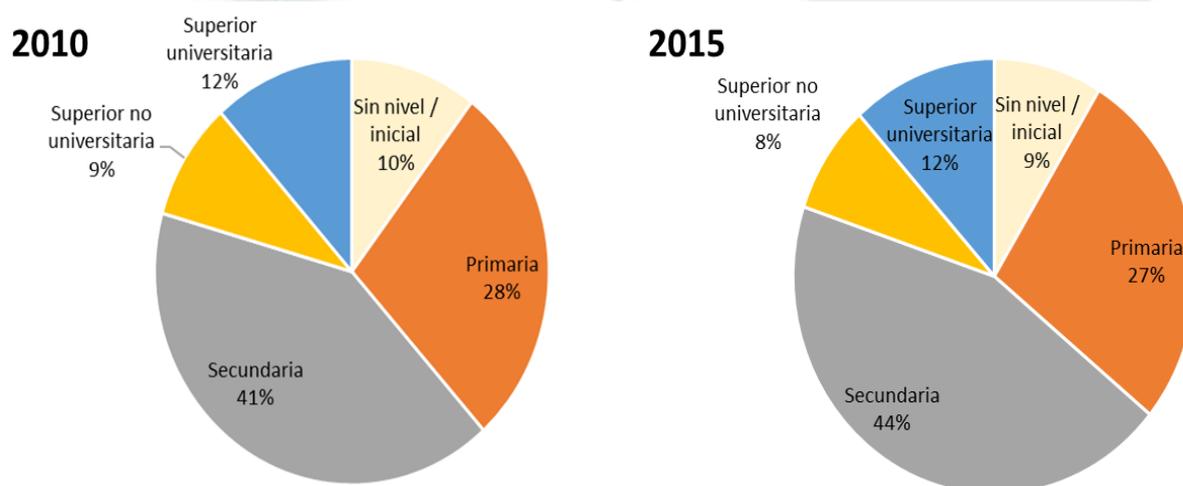


Figura 20. Nivel educativo alcanzado por la población de 15 años o más de la región Ayacucho, en porcentaje. Adaptado de “Perú: Principales indicadores departamentales 2009 al 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1421/libro.pdf).

En relación con la salud, en la región Ayacucho para el año 2015 había 12 hospitales, 69 centros de salud y 328 puestos de salud, mostrando un decrecimiento con respecto al año anterior, ya que se cerraron 42 puestos de salud y un hospital. Entre la población, un 22.2% padecía de enfermedades crónicas, en su mayoría mujeres; y también a nivel de los infantes se encuentran condiciones críticas como las que se presentan en la Tabla 27 (INEI, 2017b). Es así que en 2015, el 21.7% de los niños menores de cinco años presentaba desnutrición y el 35.5% tenía anemia. Con respecto a este último dato, lo más preocupante es que entre el 2010 y el 2015 no hubo ninguna mejora, en incluso para 2013 llegó al 42.7%.

Tabla 27

Condiciones de Desnutrición y Anemia Infantil de la Región Ayacucho, en Porcentaje

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Niños menores de cinco años con desnutrición	38.8	35.3	29.5	28.0	26.3	21.7
Niños de a 59 meses de edad con anemia	35.5	28.3	39.6	42.7	40.0	35.5

Nota. Adaptado de “Perú: Principales indicadores departamentales 2009 al 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf)

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los recursos de sistemas de información son limitados y diferentes a los que tienen otras regiones, sobre todo las de la costa. La mejora en los sistemas de comunicación es uno de los objetivos de corto plazo planteados por la Gerencia Regional; es por ello que en el 2013 el Perú restauró los contratos de Telefónica del Perú y obtuvo nuevos términos y cláusulas, entre las que se encuentran proyectos de digitalización de todo el país por S/ 3,020 millones. En la región Ayacucho, dicha inversión alcanza S/ 27.8 millones, cuyo destino será ofrecer cobertura móvil a capitales de 27 de sus distritos (MTC, 2017).

Adicionalmente, en línea con la digitalización nacional se incluirán 10 provincias nuevas y 27 distritos a la red de conexión móvil nacional. Así mismo, se brindará cobertura móvil a 87 localidades con más de 400 habitantes, de las cuales 85 ya cuentan con dicha

cobertura. También se ofrecerá el servicio de Internet sin costo y una línea de telefonía fija gratuita en cada una de las capitales de provincia. Como parte de ello se han implementado cuatro accesos en tres centros educativos, tres accesos en dos hospitales y un centro de salud, y 37 accesos en 33 entidades del Ministerio del Interior. De la misma manera, se ha considerado brindar acceso a Internet satelital sin costo en 71 distritos de la región Ayacucho. Igualmente, existen 24 capitales de distrito con el acceso instalado en los centros de salud, y una capital de distrito con el acceso instalado en un centro educativo (MTC, 2017).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La educación universitaria sirve como formadora de capital humano para la ciencia y tecnología. En ese sentido, la región Ayacucho cuenta con dos universidades públicas y una privada. Las universidades públicas son la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, en la ciudad de Ayacucho, que fue fundada en 1677, y la Universidad Nacional Autónoma de Huanta, en la ciudad de Huanta, fundada en el 2011. Del mismo modo, en el 2010 fue creada la Universidad de Ayacucho Federico Froebel, en la capital de la región (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2018). También la región cuenta con el Centro de Investigación, Promoción y Asistencia Técnica para el Desarrollo Sostenible (CONCYTEC, 2017).

La región Ayacucho cuenta con 11 centros de investigación y desarrollo (CID), y tiene un promedio de tres investigadores por cada 10,000 habitantes. El gasto interno en investigación y desarrollo (I+D) en el 2015 fue de S/ 15.6 millones, un gran incremento desde los S/ 3.7 millones utilizados el año anterior, ubicándose en el séptimo lugar, con el 3% del total del gasto nacional. De este monto, el 86.5% fue utilizado en las universidades y el 13.5% restante por el instituto público de investigación (CONCYTEC, 2017). Asimismo, la brecha de género de los investigadores medida por la relación hombre/mujer fue de 4.5 en la región, una de las más altas del país y que evidencia inequidad (CONCYTEC, 2017).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Del análisis de factores internos se ha obtenido como nota final 2.36, que ubica a la región Ayacucho bajo una posición interna débil. Esto es producto de la mala gestión de sus autoridades y del mal manejo de los recursos asignados en su presupuesto. Los cálculos se han realizado a partir de los factores determinantes de éxito que se incluyen en la Tabla 28, donde se aprecian ocho fortalezas y ocho debilidades

Tabla 28

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Región Ayacucho

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
Fortalezas				
1	Estructura organizativa alineada a las estrategias del Gobierno regional.	0.05	3	0.15
2	Presupuesto asignado desde el Gobierno central para llevar a cabo proyectos de inversión en la región.	0.08	4	0.32
3	Tierras de cultivo con potencial agrícola para productos no tradicionales de demanda internacional, al tener diversidad de pisos ecológicos.	0.07	4	0.28
4	Elevado nivel de producción de quinua y aumento de cacao, orientados a la exportación.	0.07	3	0.21
5	Crecimiento en el rendimiento de sembríos de quinua y cacao en la región.	0.08	4	0.32
6	Potencial turístico religioso en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán.	0.05	3	0.15
7	Capacidad de producción minera de oro, plata y zinc.	0.07	4	0.28
8	Importantes proyectos viales en marcha.	0.04	3	0.12
Subtotal fortalezas		0.51		1.83
Debilidades				
1	Sistema de comunicación interno y externo deficiente, con acceso limitado a telefonía e Internet.	0.04	2	0.08
2	Planificación estratégica poco ambiciosa.	0.07	1	0.07
3	Poca organización empresarial, por lo que sus productos agrícolas se venden a acopiadores, reduciendo el margen de ganancia.	0.09	1	0.09
4	Alto nivel de pobreza y pobreza extrema.	0.07	1	0.07
5	Corrupción, delincuencia, violencia familiar y terrorismo.	0.06	1	0.06
6	Incumplimiento del gasto del presupuesto asignado.	0.06	1	0.06
7	Deficiente tecnología y tecnificación de sus procesos productivos.	0.05	1	0.05
8	Alto índice de subempleo.	0.05	1	0.05
Subtotal debilidades		0.49		0.53
Total		1.00		2.36

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú.

4.3 Conclusiones

Entre los limitantes para el desarrollo de la agricultura se encuentra el aun alto peso de la superficie en el régimen de secano, así como de la reducida escala de producción de las unidades agrícolas, donde cerca del 90% de las unidades de cultivo cuentan con una superficie menor a cinco hectáreas. Por ello es imperativo desarrollar acciones que permitan mejorar la asociación de los productores agrarios, lo que aportará mejoras a su productividad y a los precios de sus productos. Asimismo, para posicionar sus productos en el mercado internacional, es necesario redoblar los esfuerzos a fin de que la producción de la región sea debidamente certificada.



Capítulo V: Intereses de la Región Ayacucho y Objetivos de Largo Plazo

Ahora que se ha completado la evaluación externa (Capítulo III) y la evaluación interna (Capítulo IV), se procederá a identificar los intereses de la región Ayacucho, los cuales deben estar alineados con la visión propuesta en el Capítulo II. Estos intereses son la base para definir los objetivos de largo plazo, para lo cual también se considera el potencial de la región y sus principios cardinales.

5.1 Intereses de la Región Ayacucho

Los principales intereses de la región Ayacucho, que se desprenden de la visión, son los siguientes:

1. El desarrollo económico sostenible e integrado para toda la región, que se manifiesta a través de una diversificación económica, desarrollando de manera simultánea la agricultura y la minería, e impulsando la formalidad empresarial. Esto beneficiará a los productores al darles acceso a financiamiento y a asesoría técnica, mientras que los empleados se beneficiarán al recibir todas las garantías de la ley.
2. Impulso a la actividad agrícola con miras a la exportación, enfocándose en la producción de bienes no tradicionales, como son la quinua, la palta y el cacao. Conviene además explorar opciones como la producción orgánica o la obtención de certificaciones de comercio justo, haciendo encadenamientos entre los productores locales y los compradores en el extranjero, para mejorar los ingresos de la población de Ayacucho.
3. Desarrollo de la minería, sin perjuicio a las comunidades ni al medioambiente. Se reconoce que la minería es la principal fuente de ingresos de la región y dichos ingresos son necesarios para poder construir infraestructura básica como carreteras, redes de agua potable y de desagüe. Entonces, prescindir de esta

actividad no es viable, pero sí es posible impulsarla con las correspondientes evaluaciones de impacto ambiental y las acciones de mitigación necesaria.

4. Crecimiento del sector turismo, como medio para generar ingresos y empleos formales, preparando a los pobladores. Esto requiere el aumento de la formalización, brindando una alta calidad a los visitantes, entendida como la capacidad para dar el servicio requerido en el momento en que el visitante lo demande. Por tanto, deben trabajar de manera alineada los dueños de hospedaje y restaurantes, con operadores turísticos, transportistas y guías.
5. Mejorar las condiciones de salud de la población, ya que esto impacta directamente en su productividad y en su calidad de vida. Para tener una población que goce de salud hay que contar con infraestructura de atención primaria, así como también centros de salud y hospitales. Al mismo tiempo, hay que dotarlos de insumos, de equipos y de personal calificado. Pero todo ello sin descuidar la atención a las madres gestantes y a los niños, quienes en la actualidad padecen de anemia y desnutrición.
6. Elevar el nivel educativo de la población, estimulando la asistencia escolar en los niveles de inicial, primaria y secundaria, especialmente de las mujeres, quienes actualmente tienen menor cantidad de años de estudio que los hombres. También hay que enfatizar en la educación superior, con instituciones dentro de la región que enseñen carreras relacionadas con los sectores económicos que se pretende impulsar, como es la agroindustria y el turismo; así como con la minería.

5.2 Principios Cardinales de la Región Ayacucho

Sobre la base de las oportunidades y amenazas que se han identificado en la región, se infieren cuatro objetivos estratégicos que se detallan a continuación.

Influencia de terceras partes. De acuerdo con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional 2016-2018 del Gobierno Regional Ayacucho (2016a), se consideran los siguientes objetivos de carácter prioritario, según la Directiva 001-2014-CEPLAN:

- Garantizar una educación inclusiva de calidad en todas las modalidades y niveles
- Mejorar las condiciones de salud de toda la población en la región
- Garantizar las condiciones que aseguren la equidad de género
- Incrementar la competitividad de las principales cadenas productivas de la región
- Mejorar la calidad de la infraestructura de transporte terrestre y de las comunicaciones
- Garantizar la calidad ambiental para una sociedad sostenible

De igual manera, el desarrollo de la región es impulsado por diferentes instituciones y entidades de carácter público y privado, entre las que se encuentran los municipios provinciales y distritales, la SUNAT, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo; y el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, así como organizaciones de cooperación internacional, tales como el Banco Mundial, COFIDE, cámaras de comercio, entre otras.

Lazos pasados, presente y futuros. San Juan de la Frontera de Huamanga o simplemente ciudad de Huamanga, es la capital de la provincia de Ayacucho. A una altura de 2,746 m.s.n.m., se ubica en la vertiente oriental de la cordillera de los Andes. Posee un clima seco, templado por el día y frío por las noches. Dentro de sus calles destacan diversos conjuntos arquitectónicos que son parte del atractivo turístico y cultural de la ciudad. Los más de 30 templos coloniales distribuidos a lo largo de sus calles le han valido ser conocida como la Ciudad de las Iglesias o Ciudad Señorial. Dentro de estas se encuentran hermosas piezas de arte de estilo renacentista y barroco con toques mestizos.

Esta región tiene un gran potencial de crecimiento gracias a lo fértil de sus tierras, las cuales permiten cultivar productos de alto consumo como la quinua, papas nativas, fibra de

alpaca, café, cacao, palta, entre otros. Precisamente, la producción de estos ha contribuido significativamente al crecimiento de la región. Con base en ello, se recomienda en el presente trabajo la creación de un centro de investigación, innovación y desarrollo orientado a la mejora de la sanidad en la elaboración de productos andinos.

Contrabalance de intereses. Ante la necesidad apremiante de plantear iniciativas de desarrollo sostenible, así como de mejoras en la calidad de vida dentro de la región, el Gobierno central ha presentado distintos proyectos estratégicos de alcance nacional, entre los que destaca el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX). La búsqueda de acceso a nuevos mercados ha llevado a impulsar campañas y programas de promoción agresivas con el fin de incentivar la apertura comercial. El Gobierno ha apostado por aspectos como la innovación, la movilidad de factores y las transferencias de negocios como estrategias para obtener una mayor diversificación del comercio exterior.

Una de las dolencias que se suele observar en los países en vías de desarrollo es que su capacidad de crecimiento económico no necesariamente contribuye a diversificar sus exportaciones, lo cual genera una demanda para la implementación de políticas públicas como el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2025, que impulsen dicha diversificación, cuyo impacto se debería ver reflejado en el incremento del empleo y la reducción de la pobreza. Durante la década que comprende el año 2003 al 2013, los índices de crecimiento del país alcanzaron niveles de desempeño notables, manteniendo un promedio de crecimiento anual del 6.4 % en el PBI. Este efecto impactó también en los índices de pobreza, reduciéndolos en un 28.6% durante el periodo indicado.

Conservación de los enemigos. Ayacucho se ha mantenido durante décadas como una de las regiones más pobres del Perú, con un bajo nivel de explotación de sus productos y servicios. Parte de los esfuerzos del presente documento radica en convertir a esta región en líder en el aprovechamiento de sus productos agropecuarios y sus servicios turísticos. La

exportación de productos derivados de camélidos, como la lana de alpaca, por ejemplo, cuenta con el aumento significativo de la demanda en el exterior, por lo que se busca establecer alianzas interregionales que faciliten la distribución de los productos hacia las rutas de exportación directas, así como abrir nuevos mercados en Estados Unidos y Europa. Igualmente, otra actividad que puede ser explotada es el turismo, mediante la creación de corredores turísticos que abarquen otras regiones contiguas y permitan extender la demanda de las rutas convencionales hacia Ayacucho. La promoción de la oferta turística en esta región es limitada, por lo que se deberá promover la inversión privada de empresas de turismo. El potencial de las regiones Cusco y Arequipa, circundantes a Ayacucho, puede resultar importante para el desarrollo turístico de la región, por lo que se buscará establecer alianzas con estas regiones para garantizar un beneficio compartido de las partes interesadas.

5.3 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Sobre la base de los intereses establecidos para la región Ayacucho, se ha realizado un estudio del grado de importancia e intensidad de los mismos en relación con otras entidades vinculadas. Este análisis ha sido plasmado en la MIO que se puede apreciar en la Tabla 29. En esta matriz se evidencia el papel importante que cumple el Gobierno central en casi todos los intereses.

5.4 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) han sido definidos sobre la base de los componentes pertenecientes a cada una de las tres dimensiones del Índice de Progreso Social y de los que, a su vez, derivan los intereses de la región Ayacucho.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1). En el 2028, la industria de la quinua generará S/ 160 millones para los agricultores de la región Ayacucho, partiendo de los S/ 66.36 millones que se generaron en 2016. Esto implica un aumento anual de 1.5% en superficie cultivada, 4% en producción y 5% en precio de venta.

Tabla 29

Matriz de Intereses Organizacionales de la Región Ayacucho

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 El desarrollo económico sostenible e integrado para toda la región	MIDIS Empresarios Agricultores Ciudadanos	PRODUCE MINAGRI Gobiernos locales	PromPerú (Ica) MTC MINAM
	Agricultores	MINAGRI PRODUCE MIDIS Ciudadanos Gobiernos locales (Acopiadores)	Compradores
3 Desarrollo de la minería, sin perjuicio a las comunidades	Inversionistas Ciudadanos	(Mineros ilegales) MINEM MINAM Gobiernos locales	MIDIS
4 Crecimiento del sector turismo	Ciudadanos	MINCETUR	MIDIS
	Empresarios	PromPerú MINAM	MINTRA MINEDU
5 Mejora de la salud	Ciudadanos	MINSA ESSALUD SIS MIDIS	MINEDU MINTRA
6 Elevar el nivel educativo	Ciudadanos	MINEDU	MINTRA PRODUCE
	Empresarios	MIDIS	Universidades Institutos CITE

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Esto se dará mediante la combinación de un aumento en la frontera agrícola y del rendimiento por hectárea. Al mismo tiempo que se mejorará el precio que recibe el agricultor, al crear cadenas productivas y facilitar el acceso directo a exportadores y a mayoristas en las

principales ciudades del país, lo cual actualmente es una debilidad (ver Apéndice B). De acuerdo con el Minagri (2017a), Perú ha logrado abrir nuevos mercados, dentro de la Unión Europea, así como Canadá y Brasil, entre otros.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2). Al 2028, la industria del cacao generará S/ 83.7 millones, partiendo de S/ 38.25 millones que los agricultores de la región Ayacucho recibieron por este producto en 2016. Esto implica un crecimiento anualizado de 2.5% en la superficie cultivada, 3% en la cantidad producción y 5% en el precio de venta.

Según el MINAGRI (2017a), el cacao orgánico certificado proveniente del Vraem tiene alta demanda en el mercado internacional, con lo que logrará constituirse como el segundo productor de cacao del Perú, tanto para el consumo nacional como para la exportación. La región Ayacucho es la sexta productora a nivel nacional y antes de pensar en aumentar la producción, tiene que extender su frontera agrícola y mejorar el rendimiento. Para luego, combinar esto con una cadena productiva eficiente, la cual no existe en la actualidad.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3). El 2028, la industria de la palta generará S/ 124.5 millones para los agricultores de la región Ayacucho, aumentando desde los S/ 38.8 millones que se vendieron en 2016. Esto implica un crecimiento anualizado de 3% en la superficie cultivada, 7% en la cantidad producción y 5% en el precio de venta.

La palta es uno de los principales productos del Perú, aportando el 11% del PBI agrícola, pero en Ayacucho todavía no es un cultivo importante, aunque en el año 2016 hubo un amplio crecimiento en rendimiento y por ende, en producción. De los tres cultivos presentados, quinua, cacao y palta, este es el que mayor crecimiento tendrá en los próximos 10 años, tras una combinación de aumento en el área cultivada y en el rendimiento, junto con el encadenamiento para su comercialización, permitiendo elevar el precio por kilogramo.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4). En 2028, el valor agregado bruto (VAB) de la minería llegará a S/ 2,000 millones. En el 2016 fue S/ 1,345 millones.

La minería aportó el 25.4% del VAB regional, siendo la principal actividad económica en Ayacucho. A pesar de los crecimientos proyectados en las distintas actividades productivas, se espera que para 2028, la minería continúe siendo la actividad principal por el valor de los productos extraídos, que principalmente son zinc, plata y oro, como se presentó en el Capítulo I.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5). Para el 2028 los ingresos generados por la actividad turística ascenderán a S/ 295 millones, aumentando desde los S/ 103 millones que se generaron en 2016.

Para calcular los ingresos del sector turismo, se usó el número de visitantes que llega a la región Ayacucho, y el monto que cada uno de ellos gasta por viaje. Entonces, para crecer es necesario lograr que haya más pernотaciones y que aumente el monto que cada visitante gasta. Así mismo, se buscará aumentar la cantidad de establecimientos hoteleros clasificados, por encima de los no clasificados y que hasta la actualidad predominan.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6). Para el 2028, menos del 10% de los niños tendrá anemia, reduciendo este porcentaje desde el 35.5% que presentaba esta condición para el 2015.

La anemia afecta la capacidad de aprendizaje de los niños y deteriora su salud en general, por lo que es esencial combatirla a través de una alimentación adecuada. Es por ello que se afirma que este índice tan elevado muestra que la dieta de los niños en la región Ayacucho no es apropiada, debiendo mejorarse, así como el monitoreo en los puestos de salud y la educación a los padres de familia. Combatir la anemia permitirá incrementar el rendimiento escolar y la comprensión lectora, así como evitar enfermedades crónicas.

Objetivo de largo plazo 7 (OLP 7). Al 2028, la población con 15 años o más de edad tendrá un promedio de 11 años de estudio, subiendo desde 9.0 que era la media para el 2015.

Incrementar los años promedio de estudio implica mejorar la infraestructura educativa y dar estímulos para que los jóvenes no abandonen la escuela, en especial las mujeres. Para 2015, solamente 44% había completado la secundaria y 21% había terminado la educación superior (INEI, 2017b), porcentajes que necesariamente tendrán que elevarse en los próximos 10 años, así como también habrá que reducir el 9% que no ha alcanzado ningún nivel educativo.

5.5 Conclusiones

Se han propuesto siete objetivos de largo plazo, los cuales corresponden a los intereses de la organización y, por tanto, al alcanzar los objetivos se estará logrando la visión propuesta para el año 2028. Es así que la región Ayacucho diversificará su economía en la medida en que las exportaciones agrícolas aumenten, desarrollando cultivos no tradicionales como el cacao, la palta y la quinua, que deben comercializarse directamente hacia los mayoristas o importadores en el extranjero, evitando el uso de acopiadores para aumentar el ingreso de los agricultores ayacuchanos. Otra actividad importante es la minería, que será desarrollada de manera sostenible, con un crecimiento moderado, a base de la explotación de concesiones ya existentes. Todo esto, junto con el crecimiento de la actividad turística, mejorando la infraestructura hotelera y atrayendo a más visitantes cada año. Para tener como resultados contundentes una mejora en el nivel de salud y de educación de la población.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo, se proyectan matrices que tienen como finalidad constituir estrategias con los siguientes propósitos: (a) el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la región en los sectores agrícola, minero y turístico, orientados hacia la mejora económica de sus habitantes como sustento financiero para su desarrollo; (b) el incremento del rendimiento de las actividades económicas ya establecidas; (c) la educación y desarrollo de sus poblaciones para el aumento de su desempeño y el aprovechamiento de sus competencias, (d) la mejora de su infraestructura para que favorezca los servicios de salud, educación, seguridad, comunicación y transporte; (e) la promoción turística de la región como fuente de empleo, (f) la prevención de desastres naturales, y (g) el desarrollo programas que integren las actividades privadas y públicas para la mejora de la producción, el comercio y el uso de la responsabilidad social como fuente generadora de beneficios mutuos.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para la confección de la MFODA, se utilizaron insumos de la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) y de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Ayacucho. La MFODA, que se presenta en la Tabla 30, permite la construcción de estrategias que tienen como finalidad que (a) las fortalezas sirvan de soporte para sacar ventajas de las oportunidades de la región Ayacucho (FO), (b) se mejoren las debilidades internas y se aprovechen las oportunidades externas (DO), (c) las fortalezas reduzcan el impacto de las amenazas externas (FA) y (d) se reduzcan las debilidades para evitar las amenazas (DA). A continuación, se listan las estrategias que se han creado en esta matriz:

- FO1: Desarrollar proyectos de inversión en riego y tecnificación para incrementar la productividad y calidad agrícola del cacao, palta y quinua.
- FO2: Incrementar la penetración de cacao, palta y quinua en el mercado de China, Estados Unidos, Europa y Australia.

- FO3: Desarrollar y tecnificar las áreas de cultivo de palta y quinua existentes.
- FO4: Desarrollar una oferta turística vivencial en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán con los pobladores e inversión del gobierno regional.
- FO5: Construir nuevas vías de comunicación entre la región Ayacucho y los puertos de Ilo y Callao para exportar café por vía marítima.
- FO6: Construir centros de capacitación tecnológica para incrementar la capacidad de producción agrícola en Tara.
- FO7: Aumentar la extensión del cultivo de quinua y cacao orgánicos, incrementando la producción.
- FO8: Integrar horizontalmente a los productores de cacao, para generar mayor volumen y tener acceso directo a mayoristas a nivel nacional e internacional.
- FA1: Desarrollar aventuras conjuntas con las regiones de Arequipa y Huancavelica para mitigar los efectos del deshielo de los glaciares.
- FA2: Diversificar la producción agrícola industrial en productos derivados de palta.
- FA3: Integrarse verticalmente hacia adelante, estableciendo empresas comercializadoras que permitan el acceso directo a *retailers* modernos.
- FA4: Crear alianzas entre proveedores e instituciones financieras para facilitar créditos a productores agrícolas.
- DO1: Penetrar con servicios de telecomunicaciones, favoreciendo el encadenamiento de los productores con exportadores y otros compradores.
- DO2: Desarrollar servicios de capacitación técnica para los tres cultivos principales (palta, quinua y cacao), con miras a elevar el rendimiento por hectárea.

Tabla 30

Matriz FODA de la Región Ayacucho

		Fortalezas		Debilidades	
	1		Estructura organizativa alineada a las estrategias del gobierno regional	1	Sistema de comunicación interno y externo deficiente, con acceso limitado a telefonía e Internet
	2		Presupuesto asignado desde el Gobierno central para llevar a cabo proyectos de inversión en la región	2	Planificación estratégica poco ambiciosa
	3		Tierras de cultivo con potencial agrícola para productos no tradicionales de demanda internacional al tener diversidad de pisos ecológicos	3	Poca organización empresarial (venta de productos agrícolas a acopiadores y reducción del margen de ganancia)
	4		Elevado nivel de producción de quinua y cacao, orientados a la exportación	4	Alto nivel de pobreza y pobreza extrema
	5		Crecimiento en el rendimiento de sembríos de quinua y cacao en la región	5	Corrupción, delincuencia, violencia familiar y terrorismo
	6		Potencial turístico religioso en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán	6	Incumplimiento del gasto del presupuesto asignado
	7		Capacidad de producción minera de oro, plata y zinc	7	Deficiente tecnología y tecnificación de sus procesos productivos
	8		Importantes proyectos viales en marcha	8	Alto índice de subempleo
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Crecimiento económico de los países con mayor demanda de productos agrícolas (cacao, palta y quinua)	FO1	Desarrollar proyectos de inversión en riego y tecnificación para incrementar la productividad y calidad agrícola del cacao, palta y quinua	DO1	Penetrar con servicios de telecomunicaciones, favoreciendo el encadenamiento de los productores con exportadores y otros compradores
2	Tratados de Libre Comercio con países consumidores de productos agrícolas (cacao, palta y quinua)	FO2	Incrementar la penetración de cacao, palta y quinua en el mercado de China, Estados Unidos, Europa y Australia	DO2	Desarrollar servicios de capacitación técnica para los tres cultivos principales (palta, quinua y cacao), con miras a elevar el rendimiento por hectárea
3	Crecimiento de la inversión pública y privada, enfocada en el desarrollo del sector agrícola	FO3	Desarrollar y tecnificar las áreas de cultivo de palta y quinua existentes	DO3	Aumentar la inversión en exploración y extracción de plata y zinc, soportada con proyectos de mitigación de impacto ambiental
4	Innovaciones tecnológicas aplicables a los sectores productivos de la región	FO4	Desarrollar una oferta turística vivencial en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán con los pobladores e inversión del Gobierno regional	DO4	Utilizar obras por impuestos para mejorar la infraestructura educativa y de salud en la región
5	Tratados de Libre Comercio enfocados en el sector agrícola y minero	FO5	Construir nuevas vías de comunicación entre la región Ayacucho y los puertos de Ilo y Callao para exportar café por vía marítima	DO5	Crear y comercializar en la región productos agrícolas con hierro, como cereales (arroz, quinua, kiwicha, entre otros)
6	Creciente demanda de productos naturales a nivel mundial	FO6	Construir centros de capacitación tecnológica para incrementar la capacidad de producción agrícola en Tara	DO6	Abrir carreras técnicas, presenciales y a distancia, para elevar el nivel de formación de la población con secundaria completa.
7	Tendencia creciente del precio de los metales debido a la demanda	FO7	Aumentar la extensión del cultivo de quinua y cacao orgánicos, incrementando la producción	DO7	Implementar la ruta integral de atención durante los primeros 35 meses de vida, articulando la atención en la preconcepción, control prenatal, parto integral, crecimiento, desarrollo y vacunación.
8	Estabilidad económica positiva del Perú	FO8	Integrar horizontalmente a los productores de cacao, para generar mayor volumen y tener acceso directo a mayoristas a nivel nacional e internacional	DO8	Penetrar en el mercado con productos en polvo para la fortificación casera de alimentos con micronutrientes.
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Inestabilidad política del Perú	FA1	Desarrollar aventuras conjuntas con las regiones de Arequipa y Huancavelica para mitigar los efectos del deshielo de los glaciares	DA1	Desarrollar programas turísticos autogestionados por los pobladores de las provincias de Lucanas y Huamanga
2	Efectos negativos de cambio climático sobre el sector agrícola	FA2	Diversificar la producción agrícola industrial en productos derivados de palta	DA2	Implementar centros de capacitación virtual en la provincia de Huamanga, relacionados con el sector minero
3	Riesgo latente de conflictos sociales	FA3	Integrarse verticalmente hacia adelante, estableciendo empresas comercializadoras que permitan el acceso directo a <i>retailers</i> modernos	DA3	Implementar una alianza estratégica entre los gobiernos provinciales de la región y el MIDIS para ampliar y mejorar los programas de alimentación a escolares, niños menores de cinco años y gestantes
4	Países competidores con capacidad exportadora más desarrollada				
5	Fluctuación del precio de productos agrícolas	FA4	Crear alianzas entre proveedores e instituciones financieras para facilitar créditos a productores agrícolas		
6	Limitado acceso al crédito para el agricultor				

- DO3: Aumentar la inversión en exploración y extracción de plata y zinc, soportada con proyectos de mitigación de impacto ambiental.
- DO4: Utilizar obras por impuestos para mejorar la infraestructura educativa y de salud en la región.
- DO5: Crear y comercializar en la región productos agrícolas con hierro, como cereales (arroz, quinua, kiwicha, entre otros).
- DO6: Abrir carreras técnicas presenciales y a distancia, para elevar el nivel de formación de la población con secundaria completa.
- DO7: Implementar la ruta integral de atención durante los primeros 35 meses de vida, articulando la atención en la preconcepción, control prenatal, parto integral, crecimiento, desarrollo y vacunación.
- DO8: Penetrar en el mercado con productos en polvo para la fortificación casera de alimentos con micronutrientes.
- DA1: Desarrollar programas turísticos autogestionados por los pobladores de las provincias de Lucanas y Huamanga.
- DA2: Implementar centros de capacitación virtual en la provincia de Huamanga, relacionados con el sector minero.
- DA3: Implementar una alianza estratégica entre los gobiernos provinciales de la región y el MIDIS para ampliar y mejorar los programas de alimentación a escolares, niños menores de cinco años y gestantes.

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

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) es empleada para determinar la postura estratégica de la región Ayacucho y disponer las estrategias genéricas competitivas (D'Alessio, 2015). En esta matriz, presentada en la Tabla 31, se muestran cuatro cuadrantes vinculados a una postura estratégica básica, agresiva,

conservadora, defensiva o competitiva. Para ello, se realiza una evaluación de las fortalezas de la industria y estabilidad del entorno, y de la fortaleza financiera y ventaja competitiva.

Tabla 31

MPEYEA de la Región Ayacucho

Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio =		-2.38							
Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Promedio =		3.38							
Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido vs. capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =		2.78							
Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio =		-2.56							

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 278-280), por F. A. D' Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Los valores mostrados indican que la región Ayacucho cuenta con fortalezas en sus industrias, soportadas con su fuerza financiera en base a la facilidad del presupuesto que le asigna el Gobierno central. Sin embargo, su ventaja competitiva aún es deficiente, así como la estabilidad de su entorno. La conclusión se presenta en la Figura 21, en la cual se aprecia que la región Ayacucho tiene que asumir una postura competitiva. Esto implica que se debe asumir estrategias externas alternativas de fusión y diferenciación. A la luz de esta información y con base en las estrategias internas que se propusieron en la MFODA, se plantea la implementación de las siguientes iniciativas:

- FO8: Integrar horizontalmente a los productores de cacao, para generar mayor volumen y tener acceso directo a mayoristas a nivel nacional e internacional.
- FA1: Desarrollar aventuras conjuntas con las regiones de Arequipa y Huancavelica para mitigar los efectos del deshielo de los glaciares
- FA2: Diversificar la producción agrícola industrial en productos derivados de palta.
- DO3: Aumentar la inversión en exploración y extracción de plata y zinc, soportada con proyectos de mitigación de impacto ambiental.

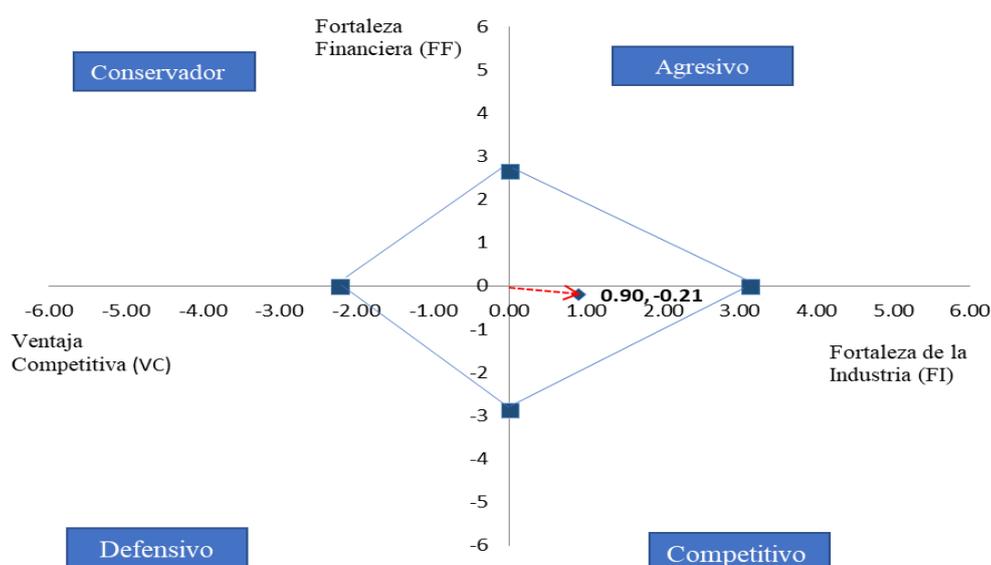


Figura 21. MPEYEA de la región Ayacucho. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 282), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG) tiene como finalidad hacer un mejor uso de los recursos y determinar en cuáles áreas se debe invertir, desinvertir o descartar la inversión. La posición de cada cuadrante sugiere una estrategia diferente, la cual dependerá de su resultado, ciclo de vida u oportunidad de desarrollo. Para la región Ayacucho, se basa en la información estadística de su participación de mercado y volúmenes de producción en sus sectores y productos más representativos.

En la Tabla 32 se presentan los datos con los cuales se ha construido la Matriz Boston Consulting Group que seguidamente se presenta en la Figura 22. Allí se puede apreciar que la quinua es el único producto que se ubica en el cuadrante estrella al tener una alta participación dentro de la producción nacional. Mientras que las otras industrias en análisis se consideran interrogante, es decir que tanto la minería como la palta, el cacao y el turismo han presentado un importante crecimiento pero la participación de la región Ayacucho es débil. En base a todos los resultados que se muestran en la Figura 19, se recomienda seguir estrategias intensivas, de integración y aventura conjunta, tales como las listadas a continuación:

- FO1: Desarrollar proyectos de inversión en riego y tecnificación para incrementar la productividad y calidad agrícola del cacao, palta y quinua.
- FO2: Incrementar la penetración de cacao, palta y quinua en el mercado de China, Estados Unidos, Europa y Australia.
- FO3: Desarrollar y tecnificar las áreas de cultivo de palta y quinua existentes.
- FO4: Desarrollar una oferta turística vivencial en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán con los pobladores e inversión del Gobierno regional.
- FO7: Aumentar la extensión del cultivo de quinua y cacao orgánicos, incrementando la producción.

Tabla 32

Datos Matriz BCG de la Región Ayacucho

Producto	% Participación en producción nacional	% Crecimiento anual
Quinua	21.0	3.5
Cacao	5.0	2.5
Palta	4.0	48.9
Minería	2.1	13.9
Turismo	7.1	12.1

Nota. Adaptado de “La quinua: Producción y comercio del Perú,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017a (<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=10867:quinua-comercio-y-produccion-del-peru-2017>); de “El 93% de la producción peruana de cacao se concentra en siete regiones,” por la Agencia Agraria de Noticias, 2018 (<http://agraria.pe/noticias/el-93-de-la-produccion-peruana-de-cacao-se-concentra-en-7-re-16171>); de “Ayacucho: Síntesis de actividad económica diciembre 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-ayacucho-12-2017.pdf>); de “Más de seis millones de turistas visitaron las regiones del centro del país en 2017,” por la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), 2018 (<http://www.portaldeturismo.pe/noticia/mas-de-6-millones-de-turistas-visitaron-las-regiones-del-centro-del-pais-en-2017>); de “Análisis económico de la producción nacional de la Quinua,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017c (<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=12316:boletin-de-quinua>); de “Estadísticas: Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>); de “Informe económico y social región Ayacucho,” (p. 115) por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/ayacucho/ies-ayacucho-2015.pdf>); de “Informe anual 2016: Desarrollo del comercio exterior agroexportador,” por PromPerú, 2017 (<http://media.peru.info/promperu/Desarrolloagro2016.pdf>)

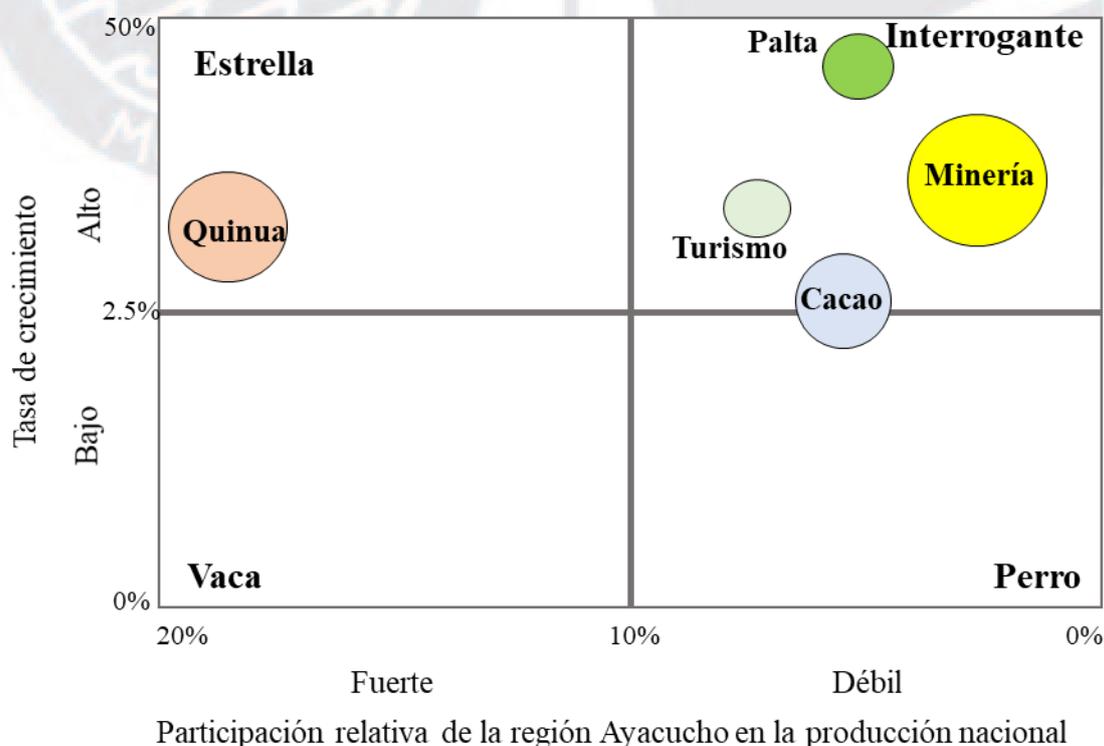


Figura 22. MBCG de la región Ayacucho. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- FO8: Integrar horizontalmente a los productores de cacao, para generar mayor volumen y tener acceso directo a mayoristas a nivel nacional e internacional.
- FA1: Desarrollar aventuras conjuntas con las regiones de Arequipa y Huancavelica para mitigar los efectos del deshielo de los glaciares.
- FA2: Diversificar la producción agrícola industrial en productos derivados de palta.
- FA3: Integrarse verticalmente hacia adelante, estableciendo empresas comercializadoras que permitan el acceso directo a *retailers* modernos.
- FA4: Crear alianzas entre proveedores e instituciones financieras para facilitar créditos a productores agrícolas.
- DO1: Penetrar con servicios de telecomunicaciones, favoreciendo el encadenamiento de los productores con exportadores y otros compradores.
- DO2: Desarrollar servicios de capacitación técnica para los tres cultivos principales (palta, quinua y cacao), con miras a elevar el rendimiento por hectárea.
- DO3: Aumentar la inversión en exploración y extracción de plata y zinc, soportada con proyectos de mitigación de impacto ambiental.
- DO4: Utilizar obras por impuestos para mejorar la infraestructura educativa y de salud en la región.
- DO5: Crear y comercializar en la región productos agrícolas con hierro, como cereales (arroz, quinua, kiwicha, entre otros).
- DO6: Abrir carreras técnicas presenciales y a distancia, para elevar el nivel de formación de la población con secundaria completa.
- DO7: Implementar la ruta integral de atención durante los primeros 35 meses de vida, articulando la atención en la preconcepción, control prenatal, parto integral, crecimiento, desarrollo y vacunación.

- DO8: Penetrar en el mercado con productos en polvo para la fortificación casera de alimentos con micronutrientes.
- DA1: Desarrollar programas turísticos autogestionados por los pobladores de las provincias de Lucanas y Huamanga.
- DA2: Implementar centros de capacitación virtual en la provincia de Huamanga, relacionados con el sector minero.
- DA3: Implementar una alianza estratégica entre los gobiernos provinciales de la región y el MIDIS para ampliar y mejorar los programas de alimentación a escolares, niños menores de cinco años y gestantes.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (Figura 23) es una herramienta utilizada para analizar los resultados ponderados de las matrices EFE y EFI, que grafica las diferencias encontradas en las diferentes divisiones. Para ello, cuenta con dos ejes de tres factores cada uno, que forman nueve cuadrantes en total. El eje X relaciona los resultados ponderados de la matriz EFI y el eje Y los correspondientes a la matriz EFE.

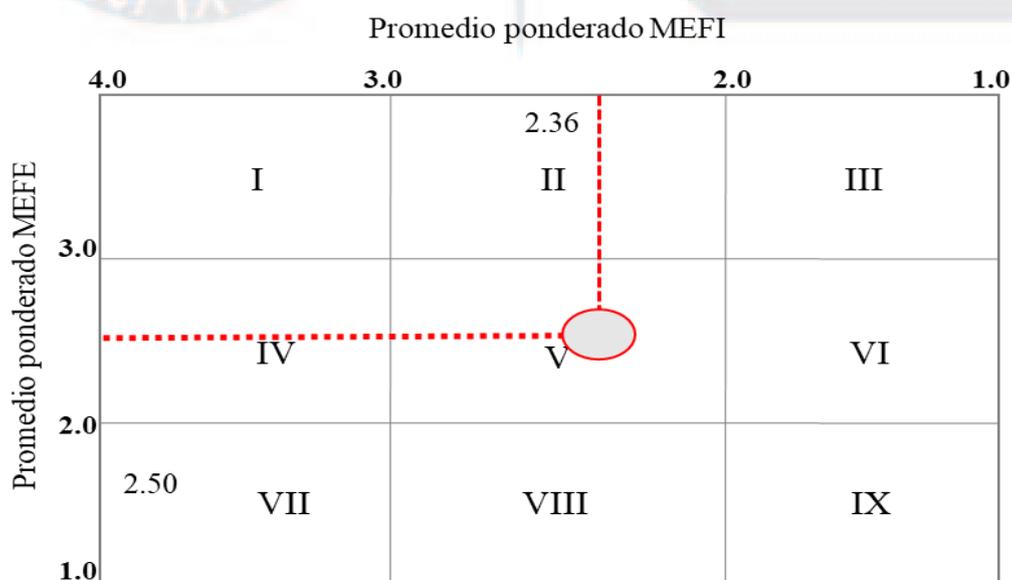


Figura 23. Matriz Interna Externa de la región Ayacucho. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Los resultados mostrados en la Figura 23 indican que la región Ayacucho se ubica en una posición promedio. Por esta razón, se plantea aplicar estrategias intensivas, específicamente de penetración en el mercado y desarrollo de productos, tales como las siguientes:

- FO2: Incrementar la penetración de cacao, palta y quinua en el mercado de China, Estados Unidos, Europa y Australia.
- FO4: Desarrollar una oferta turística vivencial en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán con los pobladores e inversión del Gobierno regional.
- FO7: Aumentar la extensión del cultivo de quinua y cacao orgánicos, incrementando la producción.
- DO1: Penetrar con servicios de telecomunicaciones, favoreciendo el encadenamiento de los productores con exportadores y otros compradores.
- DO2: Desarrollar servicios de capacitación técnica para los tres cultivos principales (palta, quinua y cacao), con miras a elevar el rendimiento por hectárea.
- DO5: Crear y comercializar en la región productos agrícolas con hierro, como cereales (arroz, quinua, kiwicha, entre otros).
- DO6: Abrir carreras técnicas presenciales y a distancia, para elevar el nivel de formación de la población con secundaria completa.
- DO7: Implementar la ruta integral de atención durante los primeros 35 meses de vida, articulando la atención en la preconcepción, control prenatal, parto integral, crecimiento, desarrollo y vacunación.
- DO8: Penetrar en el mercado con productos en polvo para la fortificación casera de alimentos con micronutrientes.
- DA1: Desarrollar programas turísticos autogestionados por los pobladores de las provincias de Lucanas y Huamanga.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Mediante el uso de la MGE, se evalúa cuál es la posición que ocupa la organización en relación a su posición competitiva y a la velocidad de crecimiento del mercado. En el eje de las X, se posicionan las primeras; y en el de las Y, las segundas. En el caso de la región Ayacucho, esta se posiciona en el Cuadrante II, lo cual se debe a que mantiene una posición competitiva débil que debe desarrollar frente a un mercado de rápido crecimiento.

Según lo observado en la Figura 24, las estrategias que debe seguir serían intensivas y de integración, las cuales son presentadas a continuación:

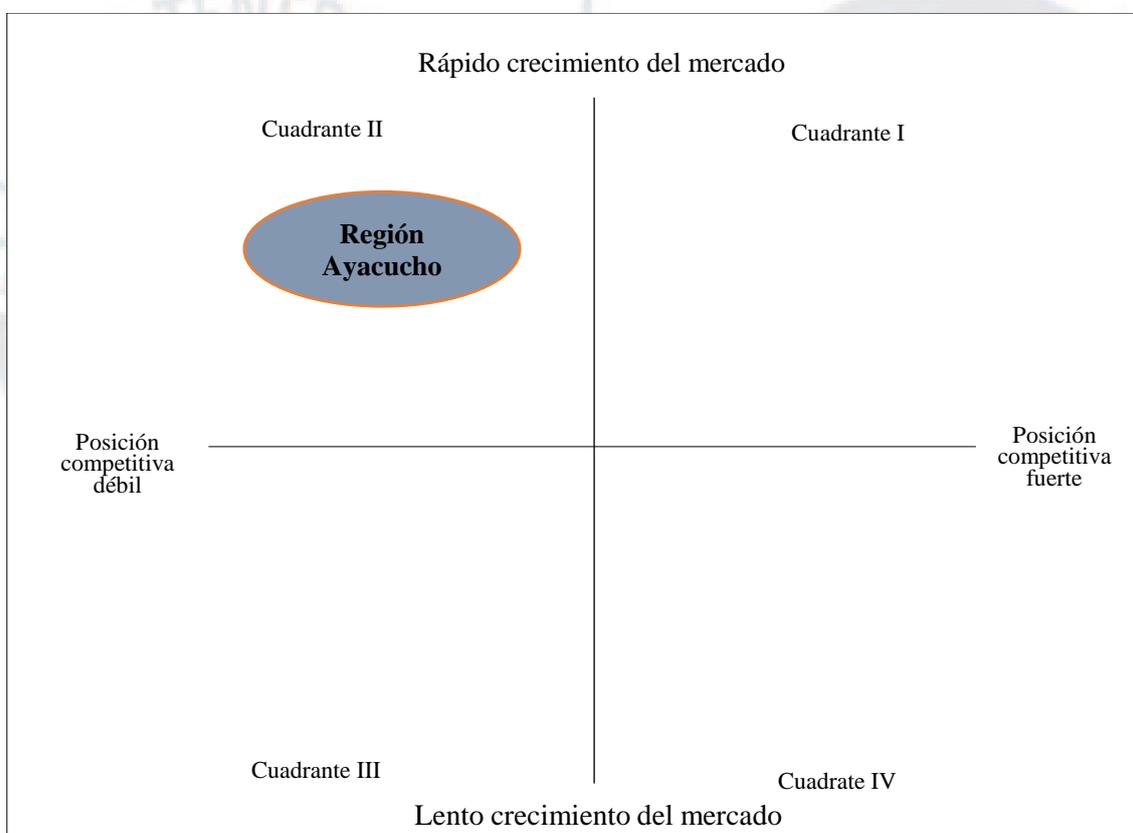


Figura 24. MGE de la región Ayacucho. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- FO1: Desarrollar proyectos de inversión en riego y tecnificación para incrementar la productividad y calidad agrícola del cacao, palta y quinua.
- FO2: Incrementar la penetración de cacao, palta y quinua en el mercado de China, Estados Unidos, Europa y Australia.

- FO3: Desarrollar y tecnificar las áreas de cultivo de palta y quinua existentes.
- FO4: Desarrollar una oferta turística vivencial en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán con los pobladores e inversión del Gobierno regional.
- FO7: Aumentar la extensión del cultivo de quinua y cacao orgánicos, incrementando la producción.
- FO8: Integrar horizontalmente a los productores de cacao, para generar mayor volumen y tener acceso directo a mayoristas a nivel nacional e internacional.
- FA3: Integrarse verticalmente hacia adelante, estableciendo empresas comercializadoras que permitan el acceso directo a *retailers* modernos.
- DO1: Penetrar con servicios de telecomunicaciones, favoreciendo el encadenamiento de los productores con exportadores y otros compradores.
- DO2: Desarrollar servicios de capacitación técnica para los tres cultivos principales (palta, quinua y cacao), con miras a elevar el rendimiento por hectárea.
- DO3: Aumentar la inversión en exploración y extracción de plata y zinc, soportada con proyectos de mitigación de impacto ambiental.
- DO5: Crear y comercializar en la región productos agrícolas con hierro, como cereales (arroz, quinua, kiwicha, entre otros).
- DO6: Abrir carreras técnicas presenciales y a distancia, para elevar el nivel de formación de la población con secundaria completa.
- DO7: Implementar la ruta integral de atención durante los primeros 35 meses de vida, articulando la atención en la preconcepción, control prenatal, parto integral, crecimiento, desarrollo y vacunación.
- DO8: Penetrar en el mercado con productos en polvo para la fortificación casera de alimentos con micronutrientes.

- DA1: Desarrollar programas turísticos autogestionados por los pobladores de las provincias de Lucanas y Huamanga.
- DA2: Implementar centros de capacitación virtual en la provincia de Huamanga, relacionados con el sector minero.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), presentada en la Tabla 33, se agrupan las estrategias obtenidas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE; por ello, se analiza un total de 23 estrategias. Así, los resultados del emparejamiento indican que se debe retener 18 de ellas, cuya implementación se efectúa de acuerdo con tres o más de las herramientas aplicadas. Las estrategias que pasan a ser de contingencia son las siguientes:

- FO5: Construir nuevas vías de comunicación entre la región Ayacucho y los puertos de Ilo y Callao para exportar café por vía marítima.
- FO6: Construir centros de capacitación tecnológica para incrementar la capacidad de producción agrícola en Tara.
- FA4: Crear alianzas entre proveedores e instituciones financieras para facilitar créditos a productores agrícolas.
- DO4: Utilizar obras por impuestos para mejorar la infraestructura educativa y de salud en la región.
- DA3: Implementar una alianza estratégica entre los gobiernos provinciales de la región y el MIDIS para ampliar y mejorar los programas de alimentación a escolares, niños menores de cinco años y gestantes.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planteamiento Estratégico (MCPE) muestra una serie de alternativas estratégicas posibles, elaboradas en función de los valores asignados a los factores críticos de éxito. En este caso, de acuerdo con la Tabla 34, existen tres estrategias

Tabla 33

Matriz de Decisión Estratégica de la Región Ayacucho

	Estrategias	Tipo de Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollar proyectos de inversión en riego y tecnificación para incrementar la productividad y calidad agrícola del cacao, palta y quinua	Intensiva: Desarrollo de servicios	X		X		X	3
FO2	Incrementar la penetración de cacao, palta y quinua en el mercado de China, Estados Unidos, Europa y Australia	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
FO3	Desarrollar y tecnificar las áreas de cultivo de palta y quinua existentes	Interna	X		X		X	3
FO4	Desarrollar una oferta turística vivencial en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán con los pobladores e inversión del Gobierno regional	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
FO5	Construir nuevas vías de comunicación entre la región Ayacucho y los puertos de Ilo y Callao para exportar café por vía marítima	Interna	X					1
FO6	Construir centros de capacitación tecnológica para incrementar la capacidad de producción agrícola en Tara	Interna	X					1
FO7	Aumentar la extensión del cultivo de quinua y cacao orgánicos, incrementando la producción	Intensiva: Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
FO8	Integrar horizontalmente a los productores de cacao, para generar mayor volumen y tener acceso directo a mayoristas a nivel nacional e internacional	Integración: Horizontal	X		X		X	3
FA1	Desarrollar aventuras conjuntas con las regiones de Arequipa y Huancavelica para mitigar los efectos del deshielo de los glaciares	Defensiva: Alianzas	X	X	X			3
FA2	Diversificar la producción agrícola industrial en productos derivados de palta	Diversificación concéntrica	X	X	X			3
FA3	Integrarse verticalmente hacia adelante, estableciendo empresas comercializadoras que permitan el acceso directo a <i>retailers</i> modernos	Integración: Vertical	X		X		X	3
FA4	Crear alianzas entre proveedores e instituciones financieras para facilitar créditos a productores agrícolas	Defensiva: Alianzas	X		X			2
DO1	Penetrar con servicios de telecomunicaciones, favoreciendo el encadenamiento de los productores con exportadores y otros compradores	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
DO2	Desarrollar servicios de capacitación técnica para los tres cultivos principales (palta, quinua y cacao), con miras a elevar el rendimiento por hectárea	Intensiva: Desarrollo de servicios	X		X	X	X	4
DO3	Aumentar la inversión en exploración y extracción de plata y zinc, soportada con proyectos de mitigación de impacto ambiental	Intensiva: Penetración en el mercado	X	X	X		X	4
DO4	Utilizar obras por impuestos para mejorar la infraestructura educativa y de salud en la región	Defensiva: Alianzas	X		X			2
DO5	Crear y comercializar en la región productos agrícolas con hierro, como cereales (arroz, quinua, kiwicha, entre otros)	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
DO6	Abrir carreras técnicas, presenciales y a distancia, para elevar el nivel de formación de la población con secundaria completa.	Intensiva: Desarrollo de servicios	X		X	X	X	4
DO7	Implementar la ruta integral de atención durante los primeros 35 meses de vida, articulando la atención en la preconcepción, control prenatal, parto integral, crecimiento, desarrollo y vacunación.	Intensiva: Desarrollo de servicios	X		X	X	X	4
DO8	Penetrar en el mercado con productos en polvo para la fortificación casera de alimentos con micronutrientes.	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
DA1	Desarrollar programas turísticos autogestionados por los pobladores de las provincias de Lucanas y Huamanga	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
DA2	Implementar centros de capacitación virtual en la provincia de Huamanga, relacionados con el sector minero	Interna	X		X		X	3
DA3	Implementar una alianza estratégica entre los gobiernos provinciales de la región y el MIDIS para ampliar y mejorar los programas de alimentación a escolares, niños menores de cinco años y gestantes	Defensiva: Alianzas	X		X			2

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 298-299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

que deben pasar a ser de contingencia, ya que no alcanzaron los 5.00 puntos mínimos que se requieren para continuar siendo retenidas:

- FA1: Desarrollar aventuras conjuntas con las regiones de Arequipa y Huancavelica para mitigar los efectos del deshielo de los glaciares.
- DA1: Desarrollar programas turísticos autogestionados por los pobladores de las provincias de Lucanas y Huamanga.
- DA2: Implementar centros de capacitación virtual en la provincia de Huamanga, relacionados con el sector minero.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt (MR), que se presenta en la Tabla 35, plantea diversos criterios de evaluación, con el fin de que estos sirvan como filtro para que las estrategias planteadas sean aceptadas o no. Estos criterios son los siguientes: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Los resultados indican que todas las estrategias evaluadas deben ser retenidas para su implementación.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) cumple un papel fundamental para verificar que las estrategias retenidas no se contrapongan en ningún sentido con el ámbito legal. De acuerdo a lo observado en la Tabla 36, las estrategias señaladas se ajustan a los parámetros legales de manera satisfactoria. La ME busca que las estrategias planteadas no infrinjan aspectos relacionados a los derechos y la justicia.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas se determinan a partir de todo el análisis que se ha hecho hasta ahora; es decir, surgen de la evaluación que se ha desarrollado mediante el uso de las matrices. De esta manera, se determina que la región Ayacucho debe implementar las siguientes estrategias:

Tabla 34

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Ayacucho

	Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO7		FO8		FA1		FA2		FA3		FA4		DO1		DO2		DO3		DO5		DO6		DO7		DO8		DA1		DA2			
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA																		
Oportunidades	1 Crecimiento económico de los países con mayor demanda de productos agrícolas (cacao, palta y quinua).	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
	2 Tratados de libre comercio con países consumidores de productos agrícolas (cacao, palta y quinua).	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09		
	3 Crecimiento de la inversión pública y privada enfocada en el desarrollo del sector agrícola.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36		
	4 Innovaciones tecnológicas aplicables a los sectores productivos de la región.	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16		
	5 Tratados de libre comercio enfocados en el sector agrícola y minero.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21		
	6 Creciente demanda de productos naturales a nivel mundial.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32
	7 Tendencia creciente del precio de los metales debido a la demanda.	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28		
Amenazas	8 Estabilidad económica positiva del Perú.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
	1 Inestabilidad política del Perú	0.10	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
	2 Efectos negativos de cambio climático sobre el sector agrícola.	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06
	3 Riesgo latente de conflictos sociales.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
	4 Países competidores con capacidad exportadora más desarrollada.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14		
	5 Fluctuación de precio de productos agrícolas.	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05		
	6 Limitado acceso al crédito para el agricultor	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
Fortalezas	1 Estructura organizativa alineada a las estrategias del Gobierno regional	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05		
	2 Presupuesto asignado desde el gobierno central para llevar a cabo proyectos de inversión en la región	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24		
	3 Tierras de cultivo con potencial agrícola para productos no tradicionales de demanda internacional, al tener diversidad de pisos ecológicos	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07		
	4 Elevado nivel de producción de quinua y aumento de cacao, orientados a la exportación	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07
	5 Crecimiento en el rendimiento de sembríos de quinua y cacao en la región	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08
	6 Potencial turístico religioso en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.05
	7 Capacidad de producción minera de oro, plata y zinc	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28
	8 Hay importantes proyectos viales en marcha	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16		
Debilidades	1 Sistema de comunicación interno y externo deficiente, con acceso limitado a telefonía e Internet	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12		
	2 Planificación estratégica poco ambiciosa	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14		
	3 Poca organización empresarial por lo que sus productos agrícolas se venden a acopiadores, reduciendo el margen de ganancia	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09
	4 Alto nivel de pobreza y pobreza extrema	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28		
	5 Corrupción, delincuencia, violencia familiar y terrorismo	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06
	6 Incumplimiento del gasto del presupuesto asignado	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
	7 Deficiente tecnología y tecnificación de sus procesos productivos	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15
	8 Alto índice de subempleo	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15
Total	2.00	5.63	5.40	5.44	5.35	5.06	5.21	3.98	5.45	5.32	5.74	6.07	5.42	5.72	5.18	6.01	5.24	5.33	4.23	4.60																						

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 300-304), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 35

Matriz de Rumelt de la Región Ayacucho

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Desarrollar proyectos de inversión en riego y tecnificación para incrementar la productividad y calidad agrícola del cacao, palta y quinua	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Incrementar la penetración de cacao, palta y quinua en el mercado de China, Estados Unidos, Europa y Australia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar y tecnificar las áreas de cultivo de palta y quinua existentes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Desarrollar una oferta turística vivencial en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán con los pobladores e inversión del Gobierno regional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7	Aumentar la extensión del cultivo de quinua y cacao orgánicos, incrementando la producción	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO8	Integrar horizontalmente a los productores de cacao, para generar mayor volumen y tener acceso directo a mayoristas a nivel nacional e internacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Diversificar la producción agrícola industrial en productos derivados de palta	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Integrarse verticalmente hacia adelante, estableciendo empresas comercializadoras que permitan el acceso directo a <i>retailers</i> modernos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Penetrar con servicios de telecomunicaciones, favoreciendo el encadenamiento de los productores con exportadores y otros compradores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Desarrollar servicios de capacitación técnica para los tres cultivos principales (palta, quinua y cacao), con miras a elevar el rendimiento por hectárea	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Aumentar la inversión en exploración y extracción de plata y zinc, soportada con proyectos de mitigación de impacto ambiental	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Crear y comercializar en la región productos agrícolas con hierro, como cereales (arroz, quinua, kiwicha, entre otros)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6	Abrir carreras técnicas, presenciales y a distancia, para elevar el nivel de formación de la población con secundaria completa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO7	Implementar la ruta integral de atención durante los primeros 35 meses de vida, articulando la atención en la preconcepción, control prenatal, parto integral, crecimiento, desarrollo y vacunación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO8	Penetrar en el mercado con productos en polvo para la fortificación casera de alimentos con micronutrientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 304-305), por F. A. D' Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 36

Matriz de Ética de la Región Ayacucho

	FO1	FO2	FO3	FO4	FO7	FO8	FA2	FA3	FA4	DO1	DO2	DO3	DO5	DO6	DO7	DO8
Estrategias	Desarrollar proyectos de inversión en riego y tecnificación para incrementar la productividad y calidad agrícola del cacao, palta y quinua	Incrementar la penetración de cacao, palta y quinua en el mercado de China, Estados Unidos, Europa y Australia	Desarrollar y tecnificar las áreas de cultivo de palta y quinua existentes	Desarrollar una oferta turística vivencial en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán con los pobladores e inversión del Gobierno regional	Aumentar la extensión del cultivo de quinua y cacao orgánicos, incrementando la producción	Integrar horizontalmente a los productores de cacao, para generar mayor volumen y tener acceso directo a mayoristas a nivel nacional e internacional	Diversificar la producción agrícola industrial en productos derivados de palta	Integrarse verticalmente hacia adelante, estableciendo empresas comercializadoras que permitan el acceso directo a <i>retailers</i> modernos	Crear alianzas entre proveedores e instituciones financieras para facilitar créditos a productores agrícolas	Penetrar con servicios de telecomunicaciones, favoreciendo el encadenamiento de los productores con exportadores y otros compradores	Desarrollar servicios de capacitación técnica para los tres cultivos principales (palta, quinua y cacao), con miras a elevar el rendimiento por hectárea	Aumentar la inversión en exploración y extracción de plata y zinc, soportada con proyectos de mitigación de impacto ambiental	Crear y comercializar en la región productos agrícolas con hierro, como cereales (arroz, quinua, kiwicha, entre otros)	Abrir carreras técnicas, presenciales y a distancia, para elevar el nivel de formación de la población con secundaria completa	Implementar la ruta integral de atención durante los primeros 35 meses de vida, articulando la atención en la preconcepción, control prenatal, parto integral, crecimiento, desarrollo y vacunación.	Abrir Penetrar en el mercado con productos en polvo para la fortificación casera de alimentos con micronutrientes.
Derechos																
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	N	N	P	P	P	N	P	N	N	N	P	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	P	N	N	N	N	N	P	P	P	N	N	N	N
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	N	P	P	N	P	P	P	P	P	N	N	N
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia																
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	N	J	J	N	J	J	J	J	J	N	J	J	J
8. Equidad en la administración	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo																
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

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* (3a ed. rev., pp. 306-308), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- FO1: Desarrollar proyectos de inversión en riego y tecnificación para incrementar la productividad y calidad agrícola del cacao, palta y quinua.
- FO2: Incrementar la penetración de cacao, palta y quinua en el mercado de China, Estados Unidos, Europa y Australia.
- FO3: Desarrollar y tecnificar las áreas de cultivo de palta y quinua existentes.
- FO4: Desarrollar una oferta turística vivencial en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán con los pobladores e inversión del Gobierno regional.
- FO7: Aumentar la extensión del cultivo de quinua y cacao orgánicos, incrementando la producción.
- FO8: Integrar horizontalmente a los productores de cacao, para generar mayor volumen y tener acceso directo a mayoristas a nivel nacional e internacional.
- FA2: Diversificar la producción agrícola industrial en productos derivados de palta, quinua y cacao.
- FA3: Integrarse verticalmente hacia adelante, estableciendo empresas comercializadoras que permitan el acceso directo a *retailers* modernos.
- DO1: Penetrar con servicios de telecomunicaciones, favoreciendo el encadenamiento de los productores con exportadores y otros compradores.
- DO2: Desarrollar servicios de capacitación técnica para los tres cultivos principales (palta, quinua y cacao), con miras a elevar el rendimiento por hectárea.
- DO3: Aumentar la inversión en exploración y extracción de plata y zinc, soportada con proyectos de mitigación de impacto ambiental.
- DO4: Utilizar obras por impuestos para mejorar la infraestructura educativa y de salud en la región.
- DO5: Crear y comercializar en la región productos agrícolas con hierro, como cereales (arroz, quinua, kiwicha, entre otros).

- DO6: Abrir carreras técnicas presenciales y a distancia, para elevar el nivel de formación de la población con secundaria completa.
- DO7: Implementar la ruta integral de atención durante los primeros 35 meses de vida, articulando la atención en la preconcepción, control prenatal, parto integral, crecimiento, desarrollo y vacunación.
- DO8: Penetrar en el mercado con productos en polvo para la fortificación casera de alimentos con micronutrientes.

Las estrategias que no han sido retenidas pasan a ser de contingencia. Entre estas, se encuentran las listadas a continuación:

- FO5: Construir nuevas vías de comunicación entre la región Ayacucho y los puertos de Ilo y Callao para exportar café por vía marítima.
- FO6: Construir centros de capacitación tecnológica para incrementar la capacidad de producción agrícola en Tara.
- FA1: Desarrollar aventuras conjuntas con las regiones de Arequipa y Huancavelica para mitigar los efectos del deshielo de los glaciares.
- FA4: Crear alianzas entre proveedores e instituciones financieras para facilitar créditos a productores agrícolas.
- DA1: Desarrollar programas turísticos autogestionados por los pobladores de las provincias de Lucanas y Huamanga.
- DA2: Implementar centros de capacitación virtual en la provincia de Huamanga, relacionados con el sector minero.
- DA3: Implementar una alianza estratégica entre los gobiernos provinciales de la región y el MIDIS para ampliar y mejorar los programas de alimentación a escolares, niños menores de cinco años y gestantes.

Tabla 37

Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Región Ayacucho

		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7
Estrategias		En el 2028, la industria de la quinua generará S/ 160 millones para los agricultores de la región Ayacucho, partiendo de los S/ 66.36 millones que se generaron en 2016. Esto implica un aumento anual de 1.5% en superficie cultivada, 4% en producción y 5% en precio de venta.	Al 2028, la industria del cacao generará S/ 83.7 millones, partiendo de S/ 38.25 millones que los agricultores de la región Ayacucho recibieron por este producto en 2016. Esto implica un crecimiento anualizado de 2.5% en la superficie cultivada, 3% en la cantidad producción y 5% en el precio de venta.	El 2028, la industria de la palta generará S/ 124.5 millones para los agricultores de la región Ayacucho, aumentando desde los S/ 38.8 millones que se vendieron en 2016. Esto implica un crecimiento anualizado de 3% en la superficie cultivada, 7% en la cantidad producción y 5% en el precio de venta.	En 2028, el valor agregado bruto (VAB) de la minería llegará a S/ 2,000 millones. En el 2016 fue S/ 1,345 millones.	Para el 2028 los ingresos generados por la actividad turística ascenderán a S/ 295 aumentando desde los S/ 103 millones que se generaron en 2016	Para el 2028, menos del 10% de los niños tendrá anemia, reduciendo este porcentaje desde el 35.5% que presentaba esta condición para el año 2015.	Al 2028, la población con 15 años o más de edad tendrá un promedio de 11 años de estudio, subiendo desde 9.0 que era la media para el 2015.
FO1	Desarrollar proyectos de inversión en riego y tecnificación para incrementar la productividad y calidad agrícola del cacao, palta y quinua	X	X	X				
FO2	Incrementar la penetración de cacao, palta y quinua en el mercado de China, Estados Unidos, Europa y Australia	X	X	X				
FO3	Desarrollar y tecnificar las áreas de cultivo de palta y quinua existentes	X		X				
FO4	Desarrollar una oferta turística vivencial en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán con los pobladores e inversión del Gobierno regional					X		
FO7	Aumentar la extensión del cultivo de quinua y cacao orgánicos, incrementando la producción	X	X					
FO8	Integrar horizontalmente a los productores de cacao, para generar mayor volumen y tener acceso directo a mayoristas a nivel nacional e internacional		X					
FA2	Diversificar la producción agrícola industrial en productos derivados de palta			X				
FA3	Integrarse verticalmente hacia adelante, estableciendo empresas comercializadoras que permitan el acceso directo a <i>retailers</i> modernos	X	X	X				
DO1	Penetrar con servicios de telecomunicaciones, favoreciendo el encadenamiento de los productores con exportadores y otros compradores	X	X	X		X		X
DO2	Desarrollar servicios de capacitación técnica para los tres cultivos principales (palta, quinua y cacao), con miras a elevar el rendimiento por hectárea	X	X	X				X
DO3	Aumentar la inversión en exploración y extracción de plata y zinc.				X	X		
DO5	Crear y comercializar en la región productos agrícolas con hierro, como cereales (arroz, quinua, kiwicha, entre otros)	X					X	X
DO6	Abrir carreras técnicas, presenciales y a distancia, para elevar el nivel de formación de la población con secundaria completa.	X	X	X	X	X		X
DO7	Implementar la ruta integral de atención durante los primeros 35 meses de vida, articulando la atención en la preconcepción, control prenatal, parto integral, crecimiento, desarrollo y vacunación.						X	X
DO8	Penetrar en el mercado con productos en polvo para la fortificación casera de alimentos con micronutrientes.						X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 424-440), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 38

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores de la Región Ayacucho

	Estrategias	Arequipa (Perú)	Oruro (Bolivia)
FO1	Desarrollar proyectos de inversión en riego y tecnificación para incrementar la productividad y calidad agrícola del cacao, palta y quinua	Usar recursos del canon para aumentar la productividad agropecuaria	Mejorar el sistema de riego para los cultivos de quinua
FO2	Incrementar la penetración de cacao, palta y quinua en el mercado de China, Estados Unidos, Europa y Australia	No habrá reacción	Seguir enfocados en la producción y exportación de quinua en grandes volúmenes
FO3	Desarrollar y tecnificar las áreas de cultivo de palta y quinua existentes	No habrá reacción	Mantener la tecnificación que ya poseen
FO4	Desarrollar una oferta turística vivencial en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán con los pobladores e inversión del Gobierno regional	Usar recursos del canon minero para mejorar las carreteras y favorecer el turismo en la región	No habrá reacción
FO7	Aumentar la extensión del cultivo de quinua y cacao orgánicos, incrementando la producción	No habrá reacción	Penetrar el mercado con quinua orgánica
FO8	Integrar horizontalmente a los productores de cacao, para generar mayor volumen y tener acceso directo a mayoristas a nivel nacional e internacional	No habrá reacción	No habrá reacción
FA2	Diversificar la producción agrícola industrial en productos derivados de palta	No habrá reacción	No habrá reacción
FA3	Integrarse verticalmente hacia adelante, estableciendo empresas comercializadoras que permitan el acceso directo a <i>retailers</i> modernos	No habrá reacción	No habrá reacción
DO1	Penetrar con servicios de telecomunicaciones, favoreciendo el encadenamiento de los productores con exportadores y otros compradores	No habrá reacción	No habrá reacción
DO2	Desarrollar servicios de capacitación técnica para los tres cultivos principales (palta, quinua y cacao), con miras a elevar el rendimiento por hectárea	Brindar servicios de capacitación técnica agropecuaria	Penetrar con la capacitación para los productores de quinua
DO3	Aumentar la inversión en exploración y extracción de plata y zinc, soportada con proyectos de mitigación de impacto ambiental	Mantener la explotación minera, evitando los conflictos sociales mediante acciones proactivas	No habrá reacción
DO5	Crear y comercializar en la región productos agrícolas con hierro, como cereales (arroz, quinua, kiwicha, entre otros)	Combatir la anemia y la desnutrición con productos similares	No habrá reacción
DO6	Abrir carreras técnicas, presenciales y a distancia, para elevar el nivel de formación de la población con secundaria completa.	Impulsar el desarrollo de carreras técnicas en su región	Continuar con su formación técnica
DO7	Implementar la ruta integral de atención durante los primeros 35 meses de vida, articulando la atención en la preconcepción, control prenatal, parto integral, crecimiento, desarrollo y vacunación.	Implementar un programa similar	No habrá reacción
DO8	Penetrar en el mercado con productos en polvo para la fortificación casera de alimentos con micronutrientes.	Combatir la anemia y la desnutrición con productos similares	No habrá reacción

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 441-451), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Según lo que se puede notar en la Tabla 37, en relación con las estrategias retenidas en contraposición con los OLP, se observa que todas contribuyen al logro de alguno de los OLP. Por ende, se recomienda su implementación, lo cual favorecerá al logro de la visión que se tiene para la región Ayacucho al 2028.

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

La Matriz de Posibilidades de los Competidores tiene por objeto contraponer las estrategias retenidas, las cuales serán implementadas, contra las posibilidades de los competidores. En la Tabla 38, se presentan las posibles acciones que la competencia podría asumir. Las acciones en Arequipa se enfocarán en la minería; en tanto que en Oruro, priorizarán la mejora de la productividad del cultivo de quinua.

6.13. Conclusiones

Las estrategias analizadas a lo largo del presente capítulo se desprenden de la matriz FODA. Posteriormente, se filtran de forma ordenada y secuencial, y se discriminan cuáles quedan como retenidas y cuáles no. Cabe recordar que las estrategias retenidas son aquellas cuya evaluación las ha mostrado con un mayor potencial para agregar valores al plan estratégico. Asimismo, esta evaluación permite detectar resultados inesperados, ya que la teoría no se ve plasmada en la práctica, tal como se esperaba.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La elaboración de los capítulos y las matrices anteriores marcan la dirección de las estrategias que deben emplear para alcanzar las metas y objetivos determinados desde el inicio del presente estudio. El desarrollo de dichas estrategias implica la puesta en práctica de las matrices trabajadas. Para ello, la toma de decisiones implica una alta responsabilidad, así como los riesgos que estas puedan conllevar. En esta etapa, se designa la asignación de presupuestos y políticas institucionales, que van de mayor a menor jerarquía dentro de la organización. Resulta indispensable que la persona encargada de poner en práctica el plan estratégico logre motivar y comprometer a todos los colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos. Para implementar correctamente las estrategias planteadas, se consignan los siguientes elementos: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos y (d) estructura organizacional (D'Alessio, 2015).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) resultan importantes para determinar los lineamientos que deben seguirse con el fin de materializar la visión de la organización. El cumplimiento de dichos objetivos pavimentará el camino para conseguir los objetivos de largo plazo (OLP), y así la visión. A continuación, se detallan los OCP creados para la región Ayacucho, cuya estimación se presenta de manera detallada en el Apéndice F:

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): En el 2028, la industria de la quinua generará S/ 160 millones para los agricultores de la región Ayacucho, partiendo de los S/ 66.36 millones que se generaron en 2016. Esto implica un aumento anual de 1.5% en superficie cultivada, 4% en producción y 5% en precio de venta.
 - Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1): Del 2018 al 2020, el 30% de los cultivos de quinua será tecnificado; y para el 2028 se habrá logrado tecnificar al 85%.

- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2): Del 2018 al 2021, la superficie cultivada de quinua pasará de 7,700 ha a 8,052 ha; ascendiendo luego entre 2022 y 2024 a 8,420 ha; para alcanzar las 8,936 ha entre 2025 y 2028
- Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3): Para el 2019, el 30% de agricultores estará capacitado en nuevas técnicas de cultivo; y al 2028, este porcentaje habrá ascendido hasta el 75%.
- Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP 1.4): Del 2018 al 2021, el rendimiento por hectárea será de 2.32 t/ha, subiendo a 2.5 t/ha para el período entre 2022 y 2024, hasta alcanzar 2.76 t/ha entre 2025 y 2028.
- Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP 1.5): Entre los años 2018 y 2021, el precio que recibirán los agricultores incrementará de 3.99 S/kg a 4.62 S/kg, elevándose del 2022 al 2024 a 5.35 S/kg y llegando entre 2025 y 2028 a 6.50 S/kg al tener acceso directo a mayoristas, exportadores y mercados extranjeros.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): Al 2028, la industria del cacao generará S/ 83.7 millones, partiendo de S/ 38.25 millones que los agricultores de la región Ayacucho recibieron por este producto en 2016. Esto implica un crecimiento anualizado de 2.5% en la superficie cultivada, 3% en la cantidad producción y 5% en el precio de venta.
 - Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1): Entre el 2018 y el 2021, el rendimiento del cultivo de cacao subirá de 0.702 t/ha a 0.804 t/ha; pasando a 0.815 t/ha para el período del 2022 al 2024 y llegando en el 2028 a 0.831 t/ha.
 - Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2): Para el 2021, la producción de cacao será 6,058 toneladas; subiendo a 6,620 t para el año 2024 y alcanzando en el 2028, las 7,451 toneladas.

- Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3): Entre el 2018 y 2021, la superficie cosechada de cacao pasará de 7,000 ha a 7,538 ha; aumentando a 8,118 ha para el 2024 y llegando a 8,961 ha en el 2028.
- Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP 2.4): Del 2018 al 2021 el precio que los agricultores reciben por el cacao pasará de 6.9 S/kg a 8.0 S/kg; subiendo a 9.25 S/kg para el 2024 y llegando a 11.2 S/kg al 2028; gracias al aumento del producto orgánico y al acceso directo a mercados internacionales.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): El 2028, la industria de la palta generará S/ 124.5 millones para los agricultores de la región Ayacucho, aumentando desde los S/ 38.8 que se vendieron en 2016. Esto implica un crecimiento anualizado de 3% en la superficie cultivada, 7% en la cantidad producción y 5% en el precio de venta.
 - Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1): Entre los años 2018 y 2020, se logrará asociar al 25% de los productores de palta estará asociado; y para el 2028, las cooperativas o asociaciones representarán al 90% de los productores.
 - Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2): Del 2018 al 2022, se logrará acceder a siete nuevos mercados de exportación; logrando que para el año 2028 sean 20.
 - Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3): Del 2018 al 2021, el rendimiento en el cultivo de la palta pasará de 11 t/ha hasta 14.05 t/ha; subiendo a 15.76 t/ha para el 2024 y llegando a 18.3 t/ha en el 2028.
 - Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP 3.4): Entre el año 2018 y el 2021, la superficie cosechada de palta ascenderá de 620 ha a 677 ha; aumentando a 740 ha para el 2024 y logrando un área de 833 ha en el 2028.
 - Objetivo de corto plazo 3.5 (OCP 3.5): Del 2018 al 2021, el 35% de los cultivos estará certificado como orgánico; y para el 2028, los cultivos certificados llegarán al 55%.

- Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): Para el 2028, el Valor Bruto Agregado de la minería llegará a S/ 2,000 millones. En el 2016, fue S/ 1,345 millones.
 - Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1): La comercialización de oro pasará de 369,911 onzas troy en el 2017 a 416,338 en el 2021, y luego a 454,900 en el 2024, para llegar a 512,043 onzas troy en el 2028.
 - Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2): En el 2021, la venta de plata será por 15'602,000 onzas troy. El incremento total irá desde 13'862,338 onzas troy en el 2017 a 17'050,000 en el 2024 y se elevarán otro 2.5% por año hasta el 2028.
 - Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3): Se incrementarán las ventas de zinc desde 46,749 toneladas métricas finas (TMF) en el 2017, a 51,000 TMF en el 2021 y a 54,421 TMF en el 2024, ascendiendo a 59,393 TMF para el 2028.
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5): Para el 2028, los ingresos generados por la actividad turística ascenderán a S/ 295 millones, aumentando desde los S/ 103 millones que se generaron en 2016.
 - Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP 5.1): Al 2021, la cantidad de turistas nacionales que llegarán a Ayacucho será de 348,502, subiendo a 433,763 para el 2024 y alcanzando la cifra récord de 580,741 en el 2028.
 - Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP 5.2): El gasto promedio de los visitantes nacionales será de S/ 387 en 2021, aumentando a S/ 429 para el 2024 y ascendiendo a S/ 492 en el 2028.
- Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6). Para el 2028, menos del 10% de los niños tendrá anemia, reduciendo este porcentaje desde el 35.5% que presentaba esta condición para el año 2015.
 - Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP 6.1): Del 2018 al 2021 el número de puestos de salud se elevará de 328 a 340, ubicando los nuevos en sitios donde la población

está desatendida actualmente; luego, entre 2022 y 2024 se elevará la cantidad de puestos de salud a 350, logrando contar con 360 ubicaciones para el 2028.

- Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP 6.2): Al 2021 se logrará que el 50% de los niños consuman alimentos enriquecidos con hierro, subiendo a 70% para el año 2024 y llegando al 90% para el 2028.
- Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP 6.3): Del 2018 al 2021, la presencia de anemia en niños habrá disminuido de 35.5% al 28%, logrando bajar a 18% entre 2022 y 2024, para llegar a 10% o menos del 2025 al 2028.
- Objetivo de largo plazo 7 (OLP 7). Al 2028, la población con 15 años o más de edad tendrá un promedio de 11 años de estudio, subiendo desde 9.0 que era la media para el 2015.
 - Objetivo de corto plazo 7.1 (OCP 7.1): Entre el año 2018 y 2021 se conseguirá que la población con secundaria completa ascienda de 44.2% al 45%, logrando que del 2022 al 2024 llegue a 46.5% y luego para el 2028 sea de 48%.
 - Objetivo de corto plazo 7.2 (OCP 7.2): Del 2018 al 2021, la población con educación superior universitaria pasará de representar el 11.7% al 12%, subiendo entre 2022 y 2024 a 12.4% y llegando a 13% entre los años 2025 y 2028.
 - Objetivo de corto plazo 7.3 (OCP 7.3): Del 2018 al 2021, la cantidad de años promedio de estudios habrá subido de 9.0 a 9.5 años; ascendiendo a 10.0 años entre 2022 y 2024, para alcanzar 11.0 del 2025 a 2028.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder ejecutar eficientemente las estrategias planteadas en capítulos previos, y alcanzar los objetivos de corto plazo que se han propuesto, es necesario asignar recursos a la región Ayacucho. En la Tabla 39, se presentan estos recursos incluyendo los tecnológicos, humanos, financieros, físicos, entre otros.

Tabla 39

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Región Ayacucho

OLP	OCP	Recursos
OLP1 En el 2028, la industria de la quinua generará S/ 160 millones para los agricultores de la región Ayacucho, partiendo de los S/ 66.36 millones que se generaron en 2016. Esto implica un aumento anual de 1.5% en superficie cultivada, 4% en producción y 5% en precio de venta	OCP1.1 Del 2018 al 2020, el 30% de los cultivos de quinua será tecnificado; y para el 2028 se habrá logrado tecnificar al 85%.	Tierras cultivables, sistema de riego, personal calificado
	OCP1.2 Del 2018 al 2021, la superficie cultivada de quinua pasará de 7,700 ha a 8,052 ha; ascendiendo luego entre 2022 y 2024 a 8,420 ha; para alcanzar las 8,936 ha entre 2025 y 2028.	Tierras cultivables, recursos monetarios, personal calificado, insumos agrícolas, compradores, créditos y seguros agrícolas
	OCP1.3 Para el 2019, el 30% de agricultores será capacitado en nuevas técnicas de cultivo; y al 2028, este porcentaje habrá ascendido hasta el 75%..	Maquinarias y equipos, cursos de capacitación técnica, profesionales expertos, insumos o materiales, agricultores, asociaciones
	OCP1.4 Del 2018 al 2021, el rendimiento por hectárea será de 2.32 t/ha, subiendo a 2.5 t/ha para el período entre 2022 y 2024, hasta alcanzar 2.76 t/ha entre 2025 y 2028.	Tierras cultivables, insumos agrícolas, personal calificado, sistema de cosecha, técnicas de cultivo y de monitoreo
	OCP1.5 Entre los años 2018 y 2021, el precio que recibirán los agricultores incrementará de 3.99 S/kg a 4.62 S/kg, elevándose del 2022 al 2024 a 5.35 S/kg y llegando entre 2025 y 2028 a 6.50 S/kg al tener acceso directo a mayoristas, exportadores y mercados extranjeros.	Comercializadores capacitados, empaques, transporte, herramientas de telecomunicaciones, mayoristas, exportadores, operadores logísticos
OLP2 Al 2028, la industria del cacao generará S/ 83.7 millones, partiendo de S/ 38.25 millones que los agricultores de la región Ayacucho recibieron por este producto en 2016. Esto implica un crecimiento anualizado de 2.5% en la superficie cultivada, 3% en la cantidad producción y 5% en el precio de venta.	OCP2.1 Entre el 2018 y el 2021, el rendimiento del cultivo de cacao subirá de 0.702 t/ha a 0.804 t/ha; pasando a 0.815 t/ha para el 2024 y llegando en el 2027 a 0.831 t/ha.	Tierras cultivables, personal calificado, insumos agrícolas, capacitación técnica, tecnología
	OCP2.2 Para el 2021, la producción de cacao será 6,058 toneladas; subiendo a 6,620 t para el año 2024 y alcanzando en el 2028 las 7,451 toneladas.	Tierras cultivables, personal calificado, insumos agrícolas, capacitación técnica, tecnología
	OCP2.3 Entre el 2018 y el 2021, la superficie cosechada de cacao pasará de 7,000 ha a 7,538 ha; aumentando a 8,118 ha para el 2024 y llegando a 8,961 ha en el 2028.	Tierras cultivables, sistema de riego, recursos monetarios, personal calificado, insumos agrícolas, capacitación técnica, tecnología
	OCP2.4 Del 2018 al 2021 el precio que los agricultores reciben por el cacao pasará de 6.9 S/kg a 8.0 S/kg; subiendo a 9.25 S/kg para el 2024 y llegando a 11.2 S/kg al 2028; gracias al aumento del producto orgánico y al acceso directo a mercados internacionales.	Empresas certificadoras de cultivos orgánicos, comercializadores capacitados, empaques, transporte, herramientas de telecomunicaciones, mayoristas, exportadores, operadores logísticos
OLP3 El 2028, la industria de la palta generará S/ 124.5 millones para los agricultores de la región Ayacucho, aumentando desde los S/ 38.8 millones que se vendieron en 2016. Esto implica un crecimiento anualizado de 3% en la superficie cultivada, 7% en la cantidad producción y 5% en el precio de venta.	OCP3.1 Entre los años 2018 y 2020, se logrará asociar al 25% de los productores de palta estará asociado; y para el 2028, las cooperativas o asociaciones representarán al 90% de los productores.	Asociaciones, líderes, tierras cultivables, personal calificado, insumos agrícolas, capacitación técnica, tecnología
	OCP3.2 Del 2018 al 2022, se logrará acceder a siete nuevos mercados de exportación; logrando que para el año 2028 sean 20.	Sistema de cosecha, expertos en marketing, empresas de logística, planta procesadora, empacadora
	OCP3.3 Del 2018 al 2021, el rendimiento en el cultivo de la palta pasará de 11 t/ha hasta 14.05 t/ha; subiendo a 15.76 t/ha para el 2024 y llegando a 18.3 t/ha en el 2028.	Tierras cultivables, personal calificado, insumos agrícolas, capacitación técnica, tecnología
	OCP3.4 Entre el año 2018 y el 2021, la superficie cosechada de palta ascenderá de 620 ha a 677 ha; aumentando a 740 ha para el 2024 y logrando un área de 833 ha en el 2028.	Tierras cultivables, sistema de riego, recursos monetarios, personal calificado, insumos agrícolas, capacitación técnica, tecnología
	OCP3.5 Del 2018 al 2021, el 35% de los cultivos estará certificado como orgánico; y para el 2028, los cultivos certificados llegarán al 55%.	Empresas certificadoras, tierras cultivables, personal calificado, insumos agrícolas, capacitación técnica, tecnología
OLP4 Para el 2028, el Valor Bruto Agregado de la minería llegará a S/ 2,000 millones. En el 2016, fue S/ 1,345 millones.	OCP4.1 La comercialización de oro pasará de 369,911 onzas troy en el 2017 a 416,338 en el 2021, y luego a 454,900 en el 2024, para llegar a 512,043 onzas troy en el 2028.	Concesiones de exploración y explotación, equipos especializados, campamentos mineros, mineros capacitados, ingenieros, transporte, operadores logísticos
	OCP4.2 En el 2021, la venta de plata será por 15'602,000 onzas troy. El incremento total irá desde 13'862,338 onzas troy en el 2017 a 17'050,000 en el 2024 y se elevarán otro 2.5% por año hasta el 2028.	Concesiones de exploración y explotación, equipos especializados, campamentos mineros, mineros capacitados, ingenieros, transporte, operadores logísticos
	OCP4.3 Se incrementarán las ventas de zinc desde 46,749 toneladas métricas finas (TMF) en el 2017, a 51,000 TMF en el 2021 y a 54,421 TMF en el 2024, ascendiendo a 59,393 TMF para el 2028.	Concesiones de exploración y explotación, equipos especializados, campamentos mineros, mineros capacitados, ingenieros, transporte, operadores logísticos
OLP5 Para el 2028, los ingresos generados por la actividad turística ascenderán a S/ 295 millones, aumentando desde los S/ 103 millones que se generaron en 2016.	OCP5.1 Al 2021, la cantidad de turistas nacionales que llegarán a Ayacucho será de 348,502, subiendo a 433,763 para el 2024 y alcanzando la cifra récord de 580,741 en el 2028.	Centros de hospedaje, transportistas, restaurantes, sitios naturales y arqueológicos, guías, operadores turísticos, Promperú, Mincetur
	OCP5.2 El gasto promedio de los visitantes nacionales será de S/ 387 en 2021, aumentando a S/ 429 para el 2024 y ascendiendo a S/ 492 en el 2028.	Sistema financiero, hoteles, restaurantes, sitios arqueológicos, transportistas, guías turísticos, Mincetur, Promperú
OLP6 Para el 2028, menos del 10% de los niños tendrá anemia, reduciendo este porcentaje desde el 35.5% que presentaba esta condición para el año 2015	OCP6.1 Del 2018 al 2021 el número de puestos de salud se elevará de 328 a 340, ubicando los nuevos en sitios donde la población está desatendida actualmente; luego, entre 2022 y 2024 se elevará la cantidad de puestos de salud a 350, logrando contar con 360 ubicaciones para el 2028.	Dirección regional MINSA, empresas constructoras, médicos e insumos médicos, personal médico, obstetras y de enfermería.
	OCP6.2 Al 2021 se logrará que el 50% de los niños consuman alimentos enriquecidos con hierro, subiendo a 70% para el año 2024 y llegando al 90% para el 2028.	Productoras de cereales enriquecidos con hierro, red de distribución de alimentos, Qali Warma, suplementos directos de hierro.
	OCP6.3 Del 2018 al 2021, la presencia de anemia en niños habrá disminuido de 35.5% al 28%, logrando bajar a 18% entre 2022 y 2024, para llegar a 10% o menos del 2025 al 2028.	Insumos para medir la anemia en niños, puestos y centros de salud, campaña educativa a padres, suplementos de hierro, alimentos fortificados.
OLP7 Al 2028, la población con 15 años o más de edad tendrá un promedio de 11 años de estudio, subiendo desde 9.0 que era la media para el 2015.	OCP7.1 Entre el año 2018 y 2021 se conseguirá que la población con secundaria completa ascienda de 44.2% al 45%, logrando que del 2022 al 2024 llegue a 46.5% y luego para el 2028 sea de 48%.	Colegios dotados con mobiliario adecuado y tecnología de punta, profesores capacitados y entrenados cada año, transporte, alimentación escolar, útiles escolares
	OCP7.2 Del 2018 al 2021, la población con educación superior universitaria pasará de representar el 11.7% al 12%, subiendo entre 2022 y 2024 a 12.4% y llegando a 13% entre los años 2025 y 2028.	Sedes de universidades, profesores, textos y sistemas de información y comunicaciones, carreras adecuadas a las necesidades de la región
	OCP7.3 Del 2018 al 2021, la cantidad de años promedio de estudios habrá subido de 9.0 a 9.5 años; ascendiendo a 10.0 años entre 2022 y 2024, para alcanzar 11.0 del 2025 a 2028.	Centros de educación inicial, primaria y secundaria, programas de alimentación a través de los colegios, dotación de uniformes y útiles, infraestructura de buena calidad

7.3. Políticas de cada Estrategia

Como se mencionó al hacer alusión a la Matriz de Ética, las estrategias deben encontrarse dentro de los parámetros de la legalidad y la responsabilidad social. Para ello, las políticas de la organización deben siempre considerar los aspectos legales, bajo los cuales se desarrolla la visión. Estas políticas se orientan hacia lo siguiente: (a) la solución de problemas recurrentes, (b) el control sobre las acciones burocráticas, (c) la mejora de las expectativas para los colaboradores y (d) la articulación entre los diversos sectores. Más adelante, en la Tabla 40, se muestra la relación entre estrategias y políticas, pero primero se presentan las políticas que regirán en la región Ayacucho tras la implementación de este planeamiento estratégico:

- Política 1 (P1): Generar nuevas oportunidades de negocios.
- Política 2 (P2): Ofrecer productos de alta calidad.
- Política 3 (P3): Incentivar el uso de nuevas tecnologías.
- Política 4 (P4): Generar economías regionales de escalas y la reducción de gastos de exportación.
- Política 5 (P5): Mejorar la capacidad exportadora, a través de conocimientos y sistemas.
- Política 6 (P6): Impulsar las políticas de reforestación de suelos.
- Política 7 (P7): Promover el pago de impuestos a través de obras.
- Política 8 (P8): Enfocar los programas sociales de desarrollo regional hacia el largo plazo.
- Política 9 (P9): Promover la integración e interacción de todos los agentes de interés a través del plan estratégico regional.
- Política 10 (P10): Velar por la equidad de oportunidades del poblador ayacuchano.

Tabla 40

Matriz de Políticas de cada Estrategia de la Región Ayacucho

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
FO1	Desarrollar proyectos de inversión en riego y tecnificación para incrementar la productividad y calidad agrícola del cacao, palta y quinua	X	X	X	X		X		X	X	X
FO2	Incrementar la penetración de cacao, palta y quinua en el mercado de China, Estados Unidos, Europa y Australia		X	X	X	X		X	X	X	
FO3	Desarrollar y tecnificar las áreas de cultivo de palta y quinua existentes	X	X	X	X	X	X		X	X	X
FO4	Desarrollar una oferta turística vivencial en las provincias de Huamanga, Huanta y Vilcashuamán con los pobladores e inversión del Gobierno regional	X	X				X		X	X	X
FO7	Aumentar la extensión del cultivo de quinua y cacao orgánicos, incrementando la producción	X	X	X	X	X	X		X	X	X
FO8	Integrar horizontalmente a los productores de cacao, para generar mayor volumen y tener acceso directo a mayoristas a nivel nacional e internacional	X			X	X			X	X	X
FA2	Diversificar la producción agrícola industrial en productos derivados de palta	X	X	X	X	X			X	X	X
FA3	Integrarse verticalmente hacia adelante, estableciendo empresas comercializadoras que permitan el acceso directo a <i>retailers</i> modernos	X	X		X				X	X	X
DO1	Penetrar con servicios de telecomunicaciones, favoreciendo el encadenamiento de los productores con exportadores y otros compradores		X						X	X	X
DO2	Desarrollar servicios de capacitación técnica para los tres cultivos principales (palta, quinua y cacao), con miras a elevar el rendimiento por hectárea	X	X	X	X		X		X	X	X
DO3	Aumentar la inversión en exploración y extracción de plata y zinc, soportada con proyectos de mitigación de impacto ambiental	X		X	X		X	X	X	X	X
DO5	Crear y comercializar en la región productos agrícolas con hierro, como cereales (arroz, quinua, kiwicha, entre otros)		X	X					X	X	X
DO6	Abrir carreras técnicas, presenciales y a distancia, para elevar el nivel de formación de la población con secundaria completa	X	X	X	X		X		X	X	X
DO7	Implementar la ruta integral de atención durante los primeros 35 meses de vida, articulando la atención en la preconcepción, control prenatal, parto integral, crecimiento, desarrollo y vacunación.		X	X					X	X	X
DO8	Penetrar en el mercado con productos en polvo para la fortificación casera de alimentos con micronutrientes.		X	X					X	X	X

7.4. Estructura Organizacional de la Región Ayacucho

La estructura que tiene la administración pública de la región Ayacucho se presentó en el Capítulo IV. En ese apartado, se encontró que no muestra funciones importantes como la educación o la salud; por ello, se hace necesaria una propuesta totalmente nueva. Así mismo, se debe considerar que la estructura que en la Figura 25 se propone está diseñada para la región como un todo y no solamente para el Gobierno regional. Por ello, se incluye a las asociaciones de productores e incluso a los pobladores, como receptores finales de los servicios.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El medio ambiente y la diversidad ecológica de la región influyen directamente en la implementación de las estrategias. De esta manera, los recursos naturales pueden ser eficientemente aprovechados. Las estrategias planteadas, por lo tanto, se estructuran en función de la preservación del medioambiente y de acuerdo con una visión de desarrollo sostenible.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los colaboradores del Gobierno Regional de Ayacucho deben reunir las siguientes competencias como parte de su perfil profesional: (a) conocimiento de la realidad local y nacional, (b) capacidad de liderazgo, (c) capacidad de trabajo bajo presión, (d) capacidad de asumir riesgos, (e) trabajo en equipo, y (d) vocación de servicio permanente. La determinación de los nuevos perfiles institucionales implicará realizar una evaluación general del personal, a fin de estandarizar los niveles de calidad de los recursos humanos. Se dará preferencia y se incentivará la participación de estudiantes, profesionales y técnicos residentes en la región, manteniendo, eso sí, el nivel de los perfiles de los postulantes.

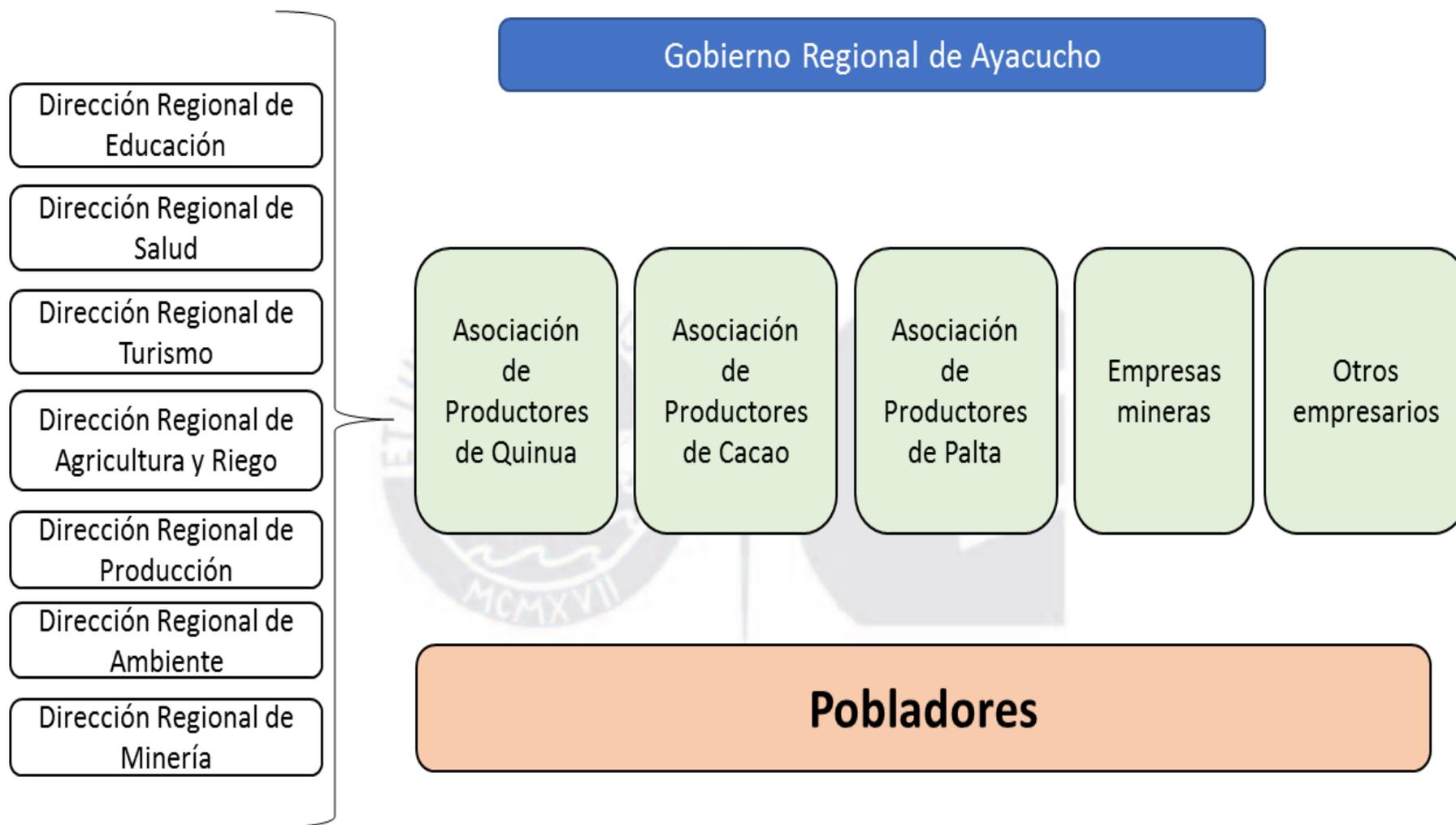


Figura 25. Estructura organizacional propuesta para la región Ayacucho.

7.7. Gestión del Cambio

Para lograr la ejecución de una gestión del cambio, será necesario disponer de un personal altamente capacitado. Debe considerarse una metodología que propicie un ambiente de participación entre los colaboradores para generar su identificación con la misión, visión, valores y código de ética de la organización. Por ello, son recomendables las actividades que fomenten la integración del personal, como paseos corporativos y reforzamiento del trabajo en equipo. De igual manera, se debe dictar charlas motivacionales periódicamente, a fin de preservar el sentimiento de identificación por parte del personal.

7.8. Conclusiones

Los recursos físicos relacionados con la infraestructura y la tecnología resultan insuficientes para una eficaz implementación de las estrategias. Esto es consecuencia, en parte, de que los presupuestos están enfocados en gestionar el mantenimiento de los proyectos ya existentes en materia de infraestructura, sin considerar el desarrollo de nuevos proyectos. Urge, en tal sentido, la implementación de circuitos comerciales en la costa, la sierra y los puertos del Callao.

El Gobierno regional mantiene una estructura administrativa que resulta favorable para la implementación de las estrategias planteadas. Por ello, es posible gestionar algunas pequeñas modificaciones en su estructura, a fin de dinamizar la implementación de las estrategias, así como estandarizar los niveles de competitividad de los colaboradores. El desarrollo de tecnología competitiva es una tarea pendiente en la región; es decir, es una de sus principales dolencias. Por último, existe un compromiso por parte del Gobierno Regional de Ayacucho para conservar el cuidado del medioambiente al propiciar las buenas prácticas, así como la responsabilidad social.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y el control conforman la etapa final de la implementación del plan estratégico. No obstante, cabe destacar que estas se presentan, de igual manera, a lo largo de todo el desarrollo de las estrategias. De acuerdo a D'Alessio (2015), la evaluación y el control estratégico son necesarios para hacer frente a los cambios de factores externos, como el entorno, la competencia y la demanda.

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control Integrado o *Balanced Scorecard*, es la herramienta utilizada para la evaluación del desempeño, considerando los indicadores necesarios para realizar la medición. El objetivo de esta evaluación es la elaboración de una visión que vaya de acuerdo a los valores y las aspiraciones de la organización. De acuerdo a Kaplan y Norton (2001), para esta evaluación, se debe considerar los factores siguientes: (a) financieros, (b) internos, (c) la evaluación y (d) los clientes.

8.1.1. Perspectiva de aprendizaje interno

Los indicadores de aprendizaje interno que se han desarrollado buscan medir el nivel de capacitación que los productores logran a partir de los programas educativos que se diseñarán. Además, se ha considerado como indicador de aprendizaje al porcentaje de productores asociados, ya que la asociatividad surgirá en la medida en que aprendan a trabajar en conjunto y valoren los beneficios de esta práctica. Entre estos beneficios, se encuentran el acceso a la tecnología, la capacitación y la generación de economías de escala, que llevan a reducir los costos de producción y comercialización.

8.1.2. Perspectiva de clientes

La perspectiva de los clientes busca conocer el nivel de satisfacción que estos tienen y que se manifiesta en las ventas o en la atención a determinados segmentos. Para la región Ayacucho, se han creado varios indicadores dentro de esta perspectiva, los cuales se detallan

a continuación: (a) ventas originadas por productos nuevos, (b) mercados a los cuales se exporta palta, y (c) ingresos por las ventas de oro.

8.1.3. Perspectiva de procesos

Tres de los cinco objetivos de largo plazo que se han diseñado están enfocados en la producción agrícola, de quinua, cacao y palta. Por esta razón, los indicadores de procesos que se han creado están orientados a medir la cobertura de los cultivos agrícolas en hectáreas y también la productividad, que se calcula a través del rendimiento por hectárea. Así mismo, la producción se ha considerado como un indicador de proceso. En resumen, las ventas dependen de los procesos; es decir, del área cultivada, del rendimiento de la cosecha y, al final, de la cantidad de toneladas que se obtengan.

8.1.4. Perspectiva de finanzas

El resultado final de la implementación de este plan estratégico es la generación de riqueza para los pobladores de Ayacucho. Eso se mide a través de la perspectiva financiera, relacionada con los objetivos de largo plazo que buscan aumentar las ventas de quinua, palta, cacao y minerales. Para ello, los indicadores que se han creado son dos: (a) el monto invertido en tecnología y (b) el porcentaje de cultivos que están cubiertos por el seguro agrícola.

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

En la Tabla 41, se presenta el Tablero de Control Integrado para la región Ayacucho, con el cual se monitorea la implementación de las estrategias retenidas. De esta manera, se garantiza el cumplimiento de los objetivos de corto plazo en función de los indicadores seleccionados.

8.3. Conclusiones

El control de las estrategias planteadas se realizará mediante el Tablero de Control Integrado. Esta es una herramienta que permitirá la revisión, desde diversas perspectivas, del

Tabla 41

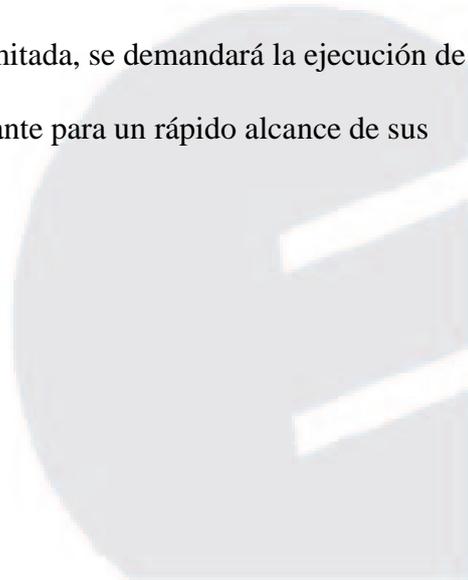
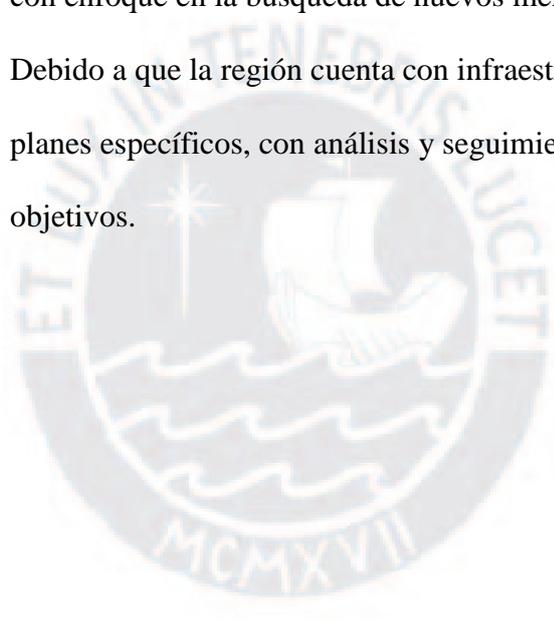
Tablero de Control Integrado de la Región Ayacucho

Perspectiva	OCP	Indicadores	Unidades	Responsable	
Aprendizaje	OCP1.3	Para el 2019, el 30% de agricultores será capacitado en nuevas técnicas de cultivo; y al 2028, este porcentaje habrá ascendido hasta el 75%.	Porcentaje de agricultores capacitados	%	Asociación de productores de quinua
Aprendizaje	OCP3.1	Entre los años 2018 y 2020, se logrará asociar al 25% de los productores de palta estará asociado; y para el 2028, las cooperativas o asociaciones representarán al 90% de los productores.	Porcentaje de productores de palta asociados	%	Asociación de productores de palta
Aprendizaje	OCP7.1	Entre el año 2018 y 2021 se conseguirá que la población con secundaria completa ascienda de 44.2% al 45%, logrando que del 2022 al 2024 llegue a 46.5% y luego para el 2028 sea de 48%.	Porcentaje de población con educación secundaria	%	Dirección regional de educación
Aprendizaje	OCP7.2	Del 2018 al 2021, la población con educación superior universitaria pasará de representar el 11.7% al 12%, subiendo entre 2022 y 2024 a 12.4% y llegando a 13% entre los años 2025 y 2028.	Porcentaje de población con educación superior universitaria	%	Universidades de la región
Aprendizaje	OCP7.3	Del 2018 al 2021, la cantidad de años promedio de estudios habrá subido de 9.0 a 9.5 años; ascendiendo a 10.0 años entre 2022 y 2024, para alcanzar 11.0 del 2025 a 2028.	Años promedio de estudio	%	Dirección regional de educación
Clientes	OCP1.5	Entre los años 2018 y 2021, el precio que recibirán los agricultores incrementará de 3.99 S/kg a 4.62 S/kg, elevándose del 2022 al 2024 a 5.35 S/kg y llegando entre 2025 y 2028 a 6.50 S/kg al tener acceso directo a mayoristas, exportadores y mercados extranjeros	Precio por kilogramo que reciben los agricultores	S/kg	Asociación de productores de quinua
Clientes	OCP3.2	Del 2018 al 2022, se logrará acceder a siete nuevos mercados de exportación; logrando que para el año 2028 sean 20.	Mercados a los cuales se exporta palta	Unidades	Asociación de productores de palta
Clientes	OCP4.1	La comercialización de oro pasará de 369,911 onzas troy en el 2017 a 416,338 en el 2021, y luego a 454,900 en el 2024, para llegar a 512,043 onzas troy en el 2028.	Ingresos por las ventas de oro	Soles	Empresas mineras
Clientes	OCP4.2	En el 2021, la venta de plata será por 15'602,000 onzas troy. El incremento total irá desde 13'862,338 onzas troy en el 2017 a 17'050,000 en el 2024 y se elevarán otro 2.5% por año hasta el 2028.	Ingresos por las ventas de plata	Soles	Empresas mineras
Clientes	OCP4.3	Se incrementarán las ventas de zinc desde 46,749 toneladas métricas finas (TMF) en el 2017, a 51,000 TMF en el 2021 y a 54,421 TMF en el 2024, ascendiendo a 59,393 TMF para el 2028.	Ingresos por las ventas de zinc	Soles	Empresas mineras
Clientes	OCP5.1	Al 2021, la cantidad de turistas nacionales que llegarán a Ayacucho será de 348,502, subiendo a 433,763 para el 2024 y alcanzando la cifra récord de 580,741 en el 2028.	Cantidad de visitantes nacionales	Unidades	Dueños de hospedajes asociados
Clientes	OCP6.2	Al 2021 se logrará que el 50% de los niños consuman alimentos enriquecidos con hierro, subiendo a 70% para el año 2024 y llegando al 90% para el 2028.	Porcentaje de cereales que están enriquecidos con hierro	%	Productores de cereales en la región
Clientes	OCP6.3	Del 2018 al 2021, la presencia de anemia en niños habrá disminuido de 35.5% al 28%, logrando bajar a 18% entre 2022 y 2024, para llegar a 10% o menos del 2025 al 2028.	Porcentaje de niños con anemia	%	Dirección regional del MIDIS
Procesos	OCP1.2	Del 2018 al 2021, la superficie cultivada de quinua pasará de 7,700 ha a 8,052 ha; ascendiendo luego entre 2022 y 2024 a 8,420 ha; para alcanzar las 8,936 ha entre 2025 y 2028	Superficie cultivada con quinua	ha	Asociación de productores de quinua
Procesos	OCP1.4	Del 2018 al 2021, el rendimiento por hectárea será de 2.32 t/ha, subiendo a 2.5 t/ha para el período entre 2022 y 2024, hasta alcanzar 2.76 t/ha entre 2025 y 2028.	Rendimiento por hectárea	Kg/ha	Asociación de productores de quinua
Procesos	OCP2.1	Entre el 2018 y el 2021, el rendimiento del cultivo de cacao subirá de 0.702 t/ha a 0.804 t/ha; pasando a 0.815 t/ha para el 2024 y llegando en el 2027 a 0.831 t/ha.	Rendimiento por hectárea	Kg/ha	Asociación de productores de cacao
Procesos	OCP2.2	Para el 2021, la producción de cacao será 6,058 toneladas; subiendo a 6,620 t para el año 2024 y alcanzando en el 2028 las 7,451 toneladas	Producción de cacao	TM	Asociación de productores de cacao
Procesos	OCP2.3	Entre el 2018 y el 2021, la superficie cosechada de cacao pasará de 7,000 ha a 7,538 ha; aumentando a 8,118 ha para el 2024 y llegando a 8,961 ha en el 2028.	Superficie cosechada de cacao	Ha	Asociación de productores de cacao
Procesos	OCP2.4	Del 2018 al 2021 el precio que los agricultores reciben por el cacao pasará de 6.9 S/kg a 8.0 S/kg; subiendo a 9.25 S/kg para el 2024 y llegando a 11.2 S/kg al 2028; gracias al aumento del producto orgánico y al acceso directo a mercados internacionales.	Rendimiento por hectárea	Kg/ha	Asociación de productores de cacao
Procesos	OCP3.3	Del 2018 al 2021, el rendimiento en el cultivo de la palta pasará de 11 t/ha hasta 14.05 t/ha; subiendo a 15.76 t/ha para el 2024 y llegando a 18.3 t/ha en el 2028.	Rendimiento por hectárea	Kg/ha	Asociación de productores de palta
Procesos	OCP3.4	Entre el año 2018 y el 2021, la superficie cosechada de palta ascenderá de 620 ha a 677 ha; aumentando a 740 ha para el 2024 y logrando un área de 833 ha en el 2028.	Superficie cosechada de palta	Ha	Asociación de productores de palta
Procesos	OCP3.5	Del 2018 al 2021, el 35% de los cultivos estará certificado como orgánico; y para el 2028, los cultivos certificados llegarán al 55%.	Porcentaje de cultivos certificados orgánicos	%	Asociación de productores de palta
Procesos	OCP6.1	Del 2018 al 2021 el número de puestos de salud se elevará de 328 a 340, ubicando los nuevos en sitios donde la población está desatendida actualmente; luego, entre 2022 y 2024 se elevará la cantidad de puestos de salud a 350, logrando contar con 360 ubicaciones para el 2028.	Número de puestos de salud en la región	Unidades	Dirección regional de salud
Financiera	OCP1.1	Del 2018 al 2020, el 30% de los cultivos de quinua será tecnificado; y para el 2028 se habrá logrado tecnificar al 85%.	Monto invertido en tecnología	Soles	Asociación de productores de quinua
Financiera	OCP5.2	El gasto promedio de los visitantes nacionales será de S/ 387 en 2021, aumentando a S/ 429 para el 2024 y ascendiendo a S/ 492 en el 2028.	Gasto promedio por visitante	Soles	Dirección regional de Promperú

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 571-579), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

cumplimiento de las metas en el corto y largo plazo. Asimismo, se determina la visión, misión y objetivos de largo plazo. Son 18 las estrategias retenidas, las cuales se relacionan con lo siguiente: (a) los objetivos de corto plazo, (b) la descripción de sus indicadores y (c) las unidades de medida. Esto debe permitir la identificación de sus desviaciones y modificaciones de acuerdo con las condiciones que demande su entorno.

Los indicadores están dirigidos bajo dos enfoques de seguimiento: (a) interno, con el desarrollo de productos, incremento de tierras de cultivo y procesos o acciones; y (b) externo, con enfoque en la búsqueda de nuevos mercados en los que pueda ingresar y competir. Debido a que la región cuenta con infraestructura limitada, se demandará la ejecución de planes específicos, con análisis y seguimiento constante para un rápido alcance de sus objetivos.



Capítulo IX: Competitividad de la Región Ayacucho

9.1. Análisis Competitivo de la Región Ayacucho

El análisis competitivo de la región Ayacucho se hace siguiendo el diamante de Porter, utilizando el Índice de Competitividad Regional publicado por CENTRUM Católica (2017) como principal fuente de información. Con este índice se dio conocer la realidad económica y social de las regiones del Perú.

Poder de negociación de los compradores. Se encontró que actualmente, los compradores tienen alto poder de negociación. Usualmente se trata de acopiadores que recorren la región buscando determinado producto y ellos son quienes definen el precio en chacra, ganando un alto margen cuando lo venden a empresas exportadoras o a mayoristas en las principales ciudades del país. Con este planeamiento estratégico se logrará que el poder de los compradores se reduzca, en la medida en que los agricultores se asocian y llegan directamente a exportadores, a *retailers* o a mayoristas.

Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores es bajo, porque los insumos que se adquieren son ofrecidos por gran cantidad de empresas o personas naturales y los costos de cambiar de proveedor suelen ser bajos. Este poder puede subir, en la medida en que haya que contratar empresas certificadoras de los cultivos y procedimientos orgánicos o empresas transportistas de alta calidad para mantener la cadena de frío y con ello la calidad de los principales productos. Para reducir este poder, la principal herramienta que los productores tienen es la asociatividad.

Amenaza de los sustitutos. Son muchos los bienes sustitutos que existen para los cultivos que la región Ayacucho ofrece, así como para sus atractivos turísticos. Es por ello que se necesita desarrollar ventajas competitivas, para llegar a los consumidores con productos de muy alta calidad y a precios razonables, pudiendo diferenciarse de cualquier sustituto y, por ende, reduciendo la amenaza presente.

Amenaza de nuevos entrantes. Hay en el Perú, y en el mundo, regiones que cuentan con condiciones climáticas para el cultivo del cacao y de la palta, mientras que la quinua se da únicamente en Perú y en Bolivia, reduciendo la amenaza de que surjan nuevos competidores. Igual que para combatir la amenaza de sustitutos, esta amenaza se combate con el desarrollo de ventaja competitiva, para que el consumidor final y los intermediarios valoren el producto de la región Ayacucho y la aprecien también como un destino turístico donde se crean experiencias memorables.

Rivalidad entre los competidores. Con el índice de competitividad se logra comprender la dinámica de cada región y la compara con el resto del país para poder evaluar su competitividad y los factores que la determinan. Con respecto a la región Ayacucho, esta se ubicó en la posición 23 durante el año 2016, con una puntuación de 26.84 sobre 100 (ver Figura 26).

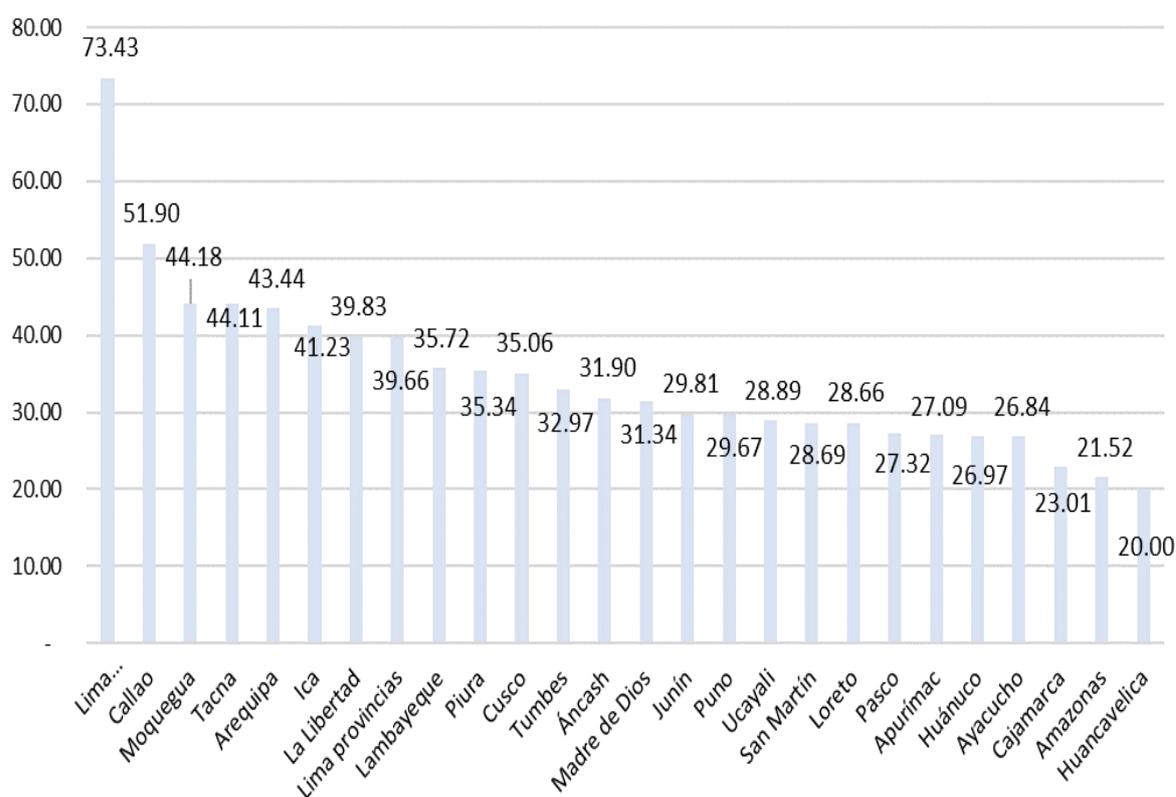


Figura 26. Índice de competitividad regional 2017. Tomado de *Índice de competitividad regional 2017*, por CENTRUM Católica, 2017, Lima, Perú: Autor.

En los últimos años, la región ha tenido una ligera mejora en su competitividad, la cual de acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2017) se debe a un mejor desempeño en los pilares Laboral y Entorno Económico, con el puesto tres y uno respectivamente. En el ámbito laboral, se registró un notable avance en el ritmo de crecimiento del empleo formal (14 posiciones); mientras que, en el pilar entorno económico, mejoró en los indicadores de disponibilidad de servicios financieros (cuatro posiciones) y acceso al crédito (tres posiciones). En la Tabla 42, se observa el desempeño que ha tenido la región Ayacucho en cada pilar de competitividad desde el año 2014 hasta el 2017. En comparación con el desempeño promedio regional, como se observa en la Figura 27, existe una brecha significativa entre la región Ayacucho y la media en torno a los pilares entorno económico, infraestructura, educación y laboral.

Tabla 42

Evolución del Índice de Competitividad de la Región Ayacucho

	2017		2016		2015		2014	
	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje
Índice total	15	4.0	17	3.8	16	3.9	18	3.6
Entorno económico	18	2.5	19	1.9	18	2.1	23	1.4
Infraestructura	14	4.6	14	4.5	14	4.2	15	3.6
Salud	14	4.3	12	4.8	10	5.0	13	5.0
Educación	17	3.8	16	3.7	19	3.4	19	2.6
Laboral	17	3.3	20	2.3	22	2.4	20	3.1
Instituciones	11	5.6	10	5.5	8	6.2	9	5.7

Nota. El puntaje es de 0 a 10 y el puesto es entre 24 regiones del Perú. Tomado de “Índice de competitividad regional,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2017 (<http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>).

Con respecto al primer pilar de competitividad, Entorno económico, la región Ayacucho se encuentra en el puesto 18 de 24 regiones. Hubo una mejora en los siguientes rubros: (a) presupuesto público per cápita, (b) gasto por hogar mensual, (c) incremento del gasto real por hogar y (d) disponibilidad de servicios financieros, tal como se muestra en la Tabla 43. En el mismo cuadro, se aprecian los datos del segundo pilar, Infraestructura, en el cual Ayacucho ocupa el puesto 14. Se observa que la cobertura en agua y electricidad ha mejorado; sin embargo, el precio de esta última sigue siendo alto. En el factor hogares con

Internet, se observa solo una ascendencia al 6.1%, lo que es muy bajo, a pesar de que haya mejorado en esta última medición.



Figura 27. Índice de Competitividad Regional: región Ayacucho versus la media. Adaptado de “Índice de competitividad regional,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2017 (<http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>).

Tabla 43

Competitividad del Entorno Económico y de la Infraestructura en la Región Ayacucho

	Valor	Puesto
Entorno económico		
Producto bruto interno real	S/ 5,332	16
Producto bruto interno real per cápita	S/ 7,742	17
Stock de capital por trabajador	S/ 13,919	17
Presupuesto público per cápita	S/ 4,881	8
Gasto por hogar mensual	S/ 927	20
Incremento del gasto real por hogar	1.20%	6
Disponibilidad de servicios financieros	402	14
Acceso al crédito	20%	18
Infraestructura		
Cobertura de electricidad	89.60%	16
Precio de la electricidad	15	20
Cobertura de agua	91.60%	8
Continuidad de la provisión de agua	20.4	6
Cobertura de desagüe	53.60%	13
Hogares con Internet	6.10%	20
Hogares con al menos un celular	83%	21
Densidad del transporte aéreo	279	14

Nota. El puesto es entre 24 regiones del Perú. Adaptado de “Índice de competitividad regional,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2017 (<http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>).

En el tercer pilar de competitividad, Salud, Ayacucho se encuentra en el puesto 14. Los puntos más críticos para mejorar son la mortalidad en la niñez y la cobertura hospitalaria y de personal médico, tal como se aprecia en la Tabla 44. En este mismo cuadro, se presentan los datos del cuarto pilar de competitividad, educación. En este rubro, la región Ayacucho ocupa el puesto 17. Entre los principales aspectos que deben mejorarse, se encuentran el analfabetismo y el bajo porcentaje de la población con secundaria.

Tabla 44

Competitividad de Salud y Educación en la Región Ayacucho

	Valor	Puesto
Salud		
Esperanza de vida al nacer	71.6	19
Mortalidad en la niñez	33	20
Desnutrición crónica	13.8%	16
Morbilidad	65.3%	11
Cobertura del personal médico	5.8	20
Cobertura hospitalaria	1.7%	17
Partos institucionales	97.6%	6
Acceso a seguro de salud	88.8%	3
Educación		
Analfabetismo	11.6%	20
Asistencia escolar inicial	87.8%	12
Asistencia escolar primaria y secundaria	88.6%	13
Población con secundaria a más	42.2%	18
Rendimiento en lectura	27.0%	12
Rendimiento en matemáticas	25.8%	7
Colegios con acceso a Internet	35.2%	17

Nota. El puesto es entre 24 regiones del Perú. Adaptado de “Índice de competitividad regional,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2017 (<http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>).

En cuanto al quinto pilar de competitividad, el Laboral, Ayacucho se encuentra en el puesto 17 en este rubro. Entre los principales aspectos que deben mejorarse, figuran: (a) el nivel de ingresos por trabajo y (b) el alto índice de empleo informal. Además, existe un bajo porcentaje de la población que ostenta un empleo adecuado (32.5%). En el sexto pilar de competitividad, instituciones, Ayacucho se encuentra en el puesto 11. Dos son los aspectos

que deben ser reformados: (a) la baja presencia de personal policial y (b) el alto índice de conflictos sociales, así como se muestra en la Tabla 45.

Tabla 45

Competitividad de Laboral e Instituciones en la Región Ayacucho

	Valor	Puesto
Laboral		
Nivel de ingresos por trabajo	S/ 880	20
Brecha de género en ingresos laborales	18.10%	1
Empleo adecuado	32.5%	20
Educación de la fuerza laboral	22.2%	17
Creación de empleo formal	1.60%	5
Empleo informal	87.6%	21
Desempleo juvenil urbano	18.6%	24
Instituciones		
Ejecución de la inversión pública	67.8%	14
Percepción de la gestión pública	35.2%	8
Conflictos sociales	14.0%	17
Criminalidad	7.3	11
Homicidios	7.4	13
Presencia policial	875	18
Resolución expedientes judiciales	51.9%	3

Nota. El puesto es entre 24 regiones del Perú. Adaptado de “Índice de competitividad regional,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2017 (<http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Ayacucho

Para lograr la identificación de las ventajas competitivas de la región Ayacucho, se utilizó el modelo del diamante de Porter. De esta manera, se pudo identificar sus fortalezas y debilidades. Asimismo, los cuatro principios cardinales que se considera en este proceso son los siguientes: (a) condiciones de los factores; (b) industrias relacionadas; (c) condiciones de la demanda; y (d) estrategias, estructura y rivalidad.

Condiciones de los factores. Para evaluar las condiciones de los factores de la competitividad, Porter (2014) consideró los siguientes recursos: (a) recursos humanos, (b) disponibilidad del capital para inversiones, (c) infraestructura adecuada y (d) recursos naturales. Como se indicó en capítulos anteriores, la población estimada de la región Ayacucho fue de 703,629 habitantes, que representan el 2.21% del total nacional. Según las cifras estimadas del INEI (2018c), se deduce lo siguiente: (a) el 22.53% de la población se encontraba entre cero y nueve años de edad; (b) el 21.18%, entre 10 y 19; (c) el 45.38%, entre 20 y 54; (d) el 5.53%, entre 55 y 64; y (e) el 5.39%, entre 65 y más años de edad. Por otro lado, solo el 42% de la población cuenta con el nivel secundaria a más, en tanto que el 11.2% presenta analfabetismo. Además, el 32.5% tiene un empleo adecuado. En ese sentido, en el presente trabajo, se plantearon objetivos a corto plazo en capacitación y tecnificación para mejorar la productividad de cada empleado y que, de esta manera, pueda acceder a un trabajo adecuado.

Así también, el sector financiero ha acompañado el crecimiento económico del departamento en los últimos años. Por ello, el grado de profundización financiera, medido por la ratio Colocaciones/VAB departamental, aumentó de 3.7% en el 2005 a 12.7% en el 2015. El notable incremento en los créditos está asociado con el ingreso de nuevas entidades financieras, así como con la expansión de las existentes, a través de la apertura de nuevas oficinas, las cuales casi se cuadruplicaron en número entre el 2005 y 2015 al registrarse 42 oficinas al término de 2015 (BCRP, 2017a).

Según cifras del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2017), el departamento registra una red vial de 12,315.9 km. De este total, 1,720.3 km pertenecen a la red nacional; 1,909.0 m, a la red departamental; y 8,686.6 km, a la red vecinal. Las principales rutas viales son las siguientes: (a) Huancavelica y Ayacucho-Abancay; (b) Quinua y San Francisco; (c) Pisco, Ayacucho y Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM);

(d) Cangallo, Huancapi, Querobamba y Puquio; y, finalmente (e) Nazca, Puquio y Abancay. Asimismo, cuenta con el Aeropuerto Coronel FAP Alfredo Mendivil Duarte, ubicado en la provincia de Huamanga, distrito de Tambillo, a 3.4 km de la ciudad de Ayacucho. Este aeropuerto tiene una pista asfaltada de 2,800 metros de longitud por 45 de ancho, así como una torre de control de seis pisos y 16 metros de altura (BCRP, 2017a).

El departamento cuenta con 232,000 hectáreas de tierras aptas para el trabajo agrícola. Una de las características de esta actividad es que la explotación es familiar y comunitaria, y el proceso desde las siembras hasta las cosechas se desarrolla bajo una tecnología de tipo tradicional. A esta, se suma una inadecuada infraestructura de riego y el poco acceso al sistema financiero, debido al riesgo climático, la informalidad de la propiedad y la atomización de las parcelas agrícolas. Por otro lado, también existe producción minera en esta región, que está configurada principalmente por oro y plata. Por ejemplo, en el 2015, hubo una producción acumulada de 301,500 y 8.5 millones de onzas troy respectivamente. Al respecto, en conjunto, tuvieron una participación de 70.9% en el VBP sectorial del departamento (BCRP, 2017a).

Industrias relacionadas. Las principales actividades de la región Ayacucho en el año 2016 fueron las siguientes: (a) extracción de petróleo, gas y minerales, que representó el 25.43% de la actividad económica de Ayacucho; (b) agricultura, ganadería, caza y silvicultura, que representaron el 11.45%; y (c) comercio, que representó el 10.20% de su actividad económica. No obstante, la manufactura, que a nivel nacional es la segunda actividad más importante, quedó relegada en la lista de actividades de la región.

Así también, el sector minero en esta región ganó importancia relativa en la estructura económica a partir del 2007, con el inicio de operaciones de la unidad minera Pallancata, operada por la empresa Hochschild, en la que obtiene concentrados de plata y oro. Posteriormente, se suma la unidad minera Inmaculada en el 2015, operada por la misma

empresa en la extracción de oro y plata (BCRP, 2016a). En la Figura 28, se muestran los principales productos tradicionales de la región, que en su totalidad están conformados por minerales.

DESCRIPCIÓN / FOB (US\$) Mii 2016	VAR. % 2016-2015
ORO EN LAS DEMÁS FORMAS EN BRUTO \$202,788.64 * SUBPARTIDA: 7108120000	79%
MINERALES DE COBRE Y SUS CONCENTRADOS \$11,867.63 * SUBPARTIDA: 2603000000	364%
MINERALES DE PLOMO Y SUS CONCENTRADOS \$7,761.15 * SUBPARTIDA: 2607000000	-80%
MINERALES DE CINCO Y SUS CONCENTRADOS \$3,496.26 * SUBPARTIDA: 2608000000	-88%
PLATA EN BRUTO SIN ALEAR \$3,144.60 * SUBPARTIDA: 7106911000	-91%

Figura 28. Exportación de principales productos del sector tradicional. Tomado de “Ayacucho,” por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2017 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_AYACUCHO.PDF).

La población de Ayacucho se encuentra mayoritariamente dedicada a la actividad agropecuaria, tanto de cultivos para el consumo del mercado interno como externo. Estos últimos tienen un alto valor nutricional, calidad y se distinguen por ser principalmente de naturaleza orgánica (sin el uso de fertilizantes químicos), lo que le brinda un mayor valor y son especialmente demandados por los mercados de las economías desarrolladas. En la Figura 29, se muestran los principales productos no tradicionales de la región.

DESCRIPCIÓN / FOB (US\$) Mii 2016	VAR. % 2016-2015
CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO, CRUDO EXCEPTO PARA SIEMBRA \$13,408.71 * SUBPARTIDA: 1801001900	324%
QUINUA (QUINOA) (CHENOPODIUM QUINOA) EXCEPTO PARA SIEMBRA \$8,170.93 * SUBPARTIDA: 1008509000	26%
TARA EN POLVO (CAESALPINEA SPINOSA) \$4,439.67 * SUBPARTIDA: 1404902000	468%
AGUACATES (PALTAS), FRESCAS O SECAS \$1,167.35 * SUBPARTIDA: 0804400000	2670%

Figura 29. Exportación de principales productos del sector no tradicional. Tomado de “Ayacucho,” por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2017 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_AYACUCHO.PDF).

Condiciones de la demanda. La participación de América Latina y el Caribe en el mercado mundial agroalimentario aumenta. En el futuro, esta región desempeñará un papel aún mayor como oferente global de alimentos y materias primas agrícolas. Para ello, deberá mejorar en materia de reglas que obstruyen el comercio, infraestructura y regulaciones. Mientras que, en 1990, la participación de América Latina y el Caribe en las exportaciones agroalimentarias mundiales fue de 8.3%; en 2015, alcanzó el 13.8% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2017).

Por otro lado, la inversión en costo y tiempo, que supone la aplicación de regulaciones en la agricultura (registro de semillas, fertilizantes y variedades de productos, operación de tractores, requisitos de exportación y permisos de importación, licencias de transporte, transporte transfronterizo, etc.), es un factor fundamental para el desarrollo de los negocios en la agricultura. En este sentido, la eficiencia (tiempo y costo más reducidos en la aplicación de las regulaciones) es mayor en los países de ingreso alto e ingreso medio alto, y menor en los países en desarrollo. Por ello, el impacto de los costos logísticos en el precio del producto define la rentabilidad y competitividad de los productos agrícolas peruanos en los mercados internacionales. Una forma de cuantificar ese impacto es realizar un seguimiento a la rentabilidad, medida como la diferencia entre el precio FOB del producto (precio pagado al productor por un producto, sin incluir los costos de flete marítimo) y el costo (o valor producto) de ese producto entregado junto al barco en el puerto (Banco Mundial 2017).

Estrategias, industria y rivalidad. La estructura empresarial de Ayacucho está mayoritariamente conformada por la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyme). Así, según el Ministerio de la Producción (2014), en el departamento existían 19,049 unidades productivas formales, de las cuales 19,010 son micro, pequeñas y medianas empresas (99.8%). De estas MiPymes, el 98.9% emplean hasta cinco trabajadores. De otro lado, el 58.6% registró, como máximo, ventas anuales de 13 Unidades Impositivas Tributarias (UIT);

mientras que un 35.5% mostró ventas entre 13 y 75 UIT. Por ello, se requiere que estas pequeñas y medianas empresas cuenten con una estructura formal y organizada. Además, deben integrarse para poder ganar mayor poder de negociación y generar economías de escala.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Ayacucho

Actualmente en la región Ayacucho, no se han podido desarrollar clústeres debido a la carencia de infraestructura vial y de comunicaciones. El impacto de los costos logísticos en el precio de sus productos se observa drásticamente en su rentabilidad y competitividad dentro de los mercados internacionales, si se considera que Ayacucho posee el 7.8% de la red vial a nivel nacional y que solamente el 10% de esta se encuentra pavimentada.

Por otro lado, los productos que brinda esta región con mayor demanda en el mercado internacional son el cacao y la palta. Por una parte, el cacao es el principal fruto en la zona selva del departamento, cuya aportación fue de 6.7% al VBP agrícola para el 2015, destacando en las provincias de La Mar y Huanta. Su producción fue de 5,000 toneladas en un área cosechada de 6,500 hectáreas. Por ello, Ayacucho es considerado el quinto productor nacional, con una participación de 5.8% después de San Martín, Junín, Cusco y Huánuco. También, esta región es reconocida como el segundo productor a nivel nacional de quinua, cuya aportación es de 13.9%. En efecto, Ayacucho se ubica después de Puno, que lidera el ranking con una contribución del 36.2%, y Arequipa, con el 21.2%.

Por otra parte, la exportación de palta se produce en los valles interandinos de Ayacucho. Se cuenta con una capacidad productiva anual de 4,540 toneladas de fruta en una superficie cosechada de 565 hectáreas, con predominancia en las provincias de Huanta, Huamanga y La Mar. Por esta razón, se propone desarrollar corredores económicos, que interconecten los centros de producción de palta, quinua y cacao de la misma región, así como vías hacia la costa para su exportación. Estos corredores son los siguientes: (a) Pisco-

Ayacucho-Valle del río Apurímac y Ene (VRAE), que genera la salida hacia la costa de los productos provenientes de las provincias de Huamanga, Huanta y La Mar; y (b) Huamanga-Cangallo-Víctor Fajardo-Vilcashuamán, que permite interconectar diversos pisos ecológicos de la misma región, así como la apertura del mercado con otras regiones.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

A continuación, se analizan los principales problemas que la región Ayacucho tiene para conformar clústeres y aumentar su productividad:

- **Infraestructura deficiente:** El desarrollo de ejes y corredores económicos zonales, locales, regionales e interregionales es aún incipiente. Los factores determinantes de esta postergación son los siguientes: (a) el escaso desarrollo de la red vial regional, (b) la débil infraestructura de comunicaciones y (c) la baja calidad de la misma. Aun cuando se cuenta con una carretera de comunicación en buen estado de la costa a la capital, sus comunicaciones son difíciles a nivel interno, lo cual dificulta la integración del norte y el sur de la región. Asimismo, la interconexión con las regiones de Apurímac, Junín y Cusco facilitarían el desarrollo económico, que permitiría la conexión regional directa con los principales destinos nacionales.
- **Falta de desarrollo tecnológico:** El rendimiento de los cultivos en la región de Ayacucho está por debajo del promedio nacional y, a su vez, representa la tercera parte de los rendimientos de la producción con tecnología media. Por lo tanto, es fundamental tenerlo presente en la planificación de los planes, programas y proyectos agrarios.
- **Falta de certificaciones y control de calidad en la mayoría de sus productos:** Actualmente, los mercados internacionales exigen la certificación de los productos agrícolas que ingresan a sus respectivos mercados para asegurar su calidad. En su mayoría, los productos de la región Ayacucho no cumplen con estos estándares de

calidad, motivo por el cual pierden la oportunidad de ingresar a mercados internacionales, en donde podrían obtener mayor rentabilidad.

9.5. Conclusiones

La potencialidad de la región Ayacucho se encuentra en la agricultura de alta calidad, puesto que existe una gama de cultivos en producción, que dependen del piso ecológico desde la zona costera, valles interandinos, planicies altas y ceja de selva. Por lo tanto, se puede avizorar que el futuro de Ayacucho se encuentra en la reactivación de la agricultura ecológica. Esta región requiere generar condiciones adecuadas para atraer inversiones privadas. Para ello, debe mejorar su sistema de red vial y de comunicaciones para reducir los altos costos logísticos, que reducen la rentabilidad y los vuelven incompetentes en los mercados internacionales.

Por otro lado, una de las características de la agricultura ayacuchana es que la explotación es familiar y comunitaria. Por ello, el proceso desde las siembras hasta las cosechas se desarrolla bajo una tecnología de tipo tradicional. A ello, se suma una inadecuada infraestructura de riego y el poco acceso al sistema financiero, debido al riesgo climático, la informalidad de la propiedad y la atomización de las parcelas agrícolas. Estos factores limitan el desarrollo de esta actividad a un nivel de autoabastecimiento y subsistencia. Por ello, es fundamental desarrollar programas de capacitación y tecnificación, que permitan a la región generar mayor productividad con productos de alto valor agregado.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral permite desarrollar el análisis integral de la región Ayacucho. Establece su visión, misión, estrategias y objetivos, y se convierte en una herramienta valiosa, que facilitará su control y adaptación de acuerdo con las necesidades que la actualización le demande. En la Tabla 46, se aprecia la integración de todos los elementos desarrollados en presente Plan Estratégico para la Región Ayacucho.

10.2. Conclusiones Finales

La región Ayacucho tiene importantes recursos naturales por explotar, los que le brindan ventajas competitivas y comparativas frente a sus competidores, pero a que a su vez tiene que desarrollar a plenitud. Su mejora dependerá de su capacidad de identificación de oportunidades, la tecnificación de sus procesos productivos y el acceso a los mercados de mayor demanda. El Gobierno central asigna un importante presupuesto a la región, el cual por diversos motivos no es utilizado a cabalidad, lo que resta posibilidades de desarrollo. Por esta razón, el Gobierno regional deberá tener un mayor control para mejorar la gestión de dichos recursos, incluyendo la creación de departamentos especializados en optimizar los servicios públicos, incentivar e integrar la inversión privada y buscar mayores oportunidades de negocio en los mercados internacionales.

El potencial agrícola de la región aún no ha sido explotado en su mediana dimensión, lo que indica que tiene un amplio espacio de crecimiento. Esto se debe a que sus rangos de productividad por hectárea están muy por debajo de la media nacional, lo que de ser tecnificado permitirá aumentar eficientemente su área de cultivo. Por otro lado, la región Ayacucho cuenta con terrenos en diversos pisos ecológicos, lo que le brinda la posibilidad de generar cultivos durante todas las épocas del año, con la consecuente optimización económica para sus habitantes.

Tabla 46

Plan Estratégico Integral de la Región Ayacucho

Visión										Valores: Capacidad, creatividad e innovación, equidad, honestidad, respeto y responsabilidad
Objetivos de Largo Plazo										
Intereses de la región	En el 2028, la industria de la quinua generará S/ 160 millones para los agricultores de la región Ayacucho, partiendo de los S/ 66.36 millones que se generaron en 2016. Esto implica un aumento anual de 1.5% en superficie cultivada, 4% en producción y 5% en precio de venta.	Al 2028, la industria del cacao generará S/ 83.7 millones, partiendo de S/ 38.25 millones que los agricultores de la región Ayacucho recibieron por este producto en 2016. Esto implica un crecimiento anualizado de 2.5% en la superficie cultivada, 3% en la cantidad producción y 5% en el precio de venta.	El 2028, la industria de la palta generará S/ 124.5 millones para los agricultores de la región Ayacucho, aumentando desde los S/ 38.8 millones que se vendieron en 2016. Esto implica un crecimiento anualizado de 3% en la superficie cultivada, 7% en la cantidad producción y 5% en el precio de venta.	Para el 2028, el Valor Bruto Agregado de la minería llegará a S/ 2,000 millones. En el 2016, fue S/ 1,345 millones.	Para el 2028, los ingresos generados por la actividad turística ascenderán a S/ 295 millones, aumentando desde los S/ 103 millones que se generaron en 2016.	Para el 2028, menos del 10% de los niños tendrá anemia, reduciendo este porcentaje desde el 35.5% que presentaba esta condición para el año 2015.	Al 2028, la población con 15 años o más de edad tendrá un promedio de 11 años de estudio, subiendo desde 9.0 que era la media para el 2015.	Principios Cardinales: La influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de intereses, la conservación de los enemigos		
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Políticas		
Misión: Promover el desarrollo integral y sostenible de los pobladores de la región Ayacucho, por medio de la gestión eficiente de sus recursos, que trascienda a los gobiernos de turno y se encuentre en el marco de las políticas nacionales y sectoriales orientadas a ofrecer las mismas oportunidades de crecimiento a los habitantes y combatir la corrupción de las instituciones en la región.	FO1	X	X	X					P1	Código de ética: 1. Maximizar la eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos. 2. Realizar actividades que se encuentren dentro del marco legal, respetando los derechos de las demás personas y aplicando los valores de la región 3. Velar por la transparencia de las autoridades, y de las organizaciones públicas y privadas, manteniendo informada a la población acerca de actividades que pueda afectarla a corto o largo plazo, directa o indirectamente 4. Impulsar e instaurar el trabajo en equipo, para fortalecer las relaciones humanas, sumando capacidades en la búsqueda del logro de objetivos 5. Fomentar la cultura e historia ayacuchana, en la región y fuera de ella, para reforzar la identidad regional en los pobladores y turistas 6. Incentivar la educación continua, a la población de cualquier edad, otorgando las facilidades en infraestructura y recursos que permitan la innovación, el desarrollo personal y de la región 7. Promover la inversión privada sostenible, respetando los derechos de la población y desarrollando planes en conjunto para su desarrollo
	FO2	X	X	X					P2	
	FO3	X		X					P3	
	FO4								P4	
	FO7	X	X			X			P5	
	FO8		X						P6	
	FA2			X					P7	
	FA3	X	X	X					P8	
	DO1	X	X	X	X	X		X	P9	
	DO2	X	X	X						
DO3					X	X			P10	
DO5	X				X		X			
DO6	X	X	X	X	X	X	X	X		
DO7							X			
DO8						X	X			
Indicadores	OCP 1.1: Del 2018 al 2020, el 30% de los cultivos de quinua será tecnificado; y para el 2028 se habrá logrado tecnificar al 85%.	OCP 2.1: Entre el 2018 y el 2021, el rendimiento del cultivo de cacao subirá de 0.702 t/ha a 0.804 t/ha; pasando a 0.815 t/ha para el 2024 y llegando en el 2027 a 0.831 t/ha.	OCP 3.1: Entre los años 2018 y 2020, se logrará asociar al 25% de los productores de palta estará asociado; y para el 2028, las cooperativas o asociaciones representarán al 90% de los productores.	OCP 4.1: La comercialización de oro pasará de 369,911 onzas troy en el 2017 a 416,338 en el 2021, y luego a 454,900 en el 2024, para llegar a 512,043 onzas troy en el 2028.	OCP 5.1: Al 2021, la cantidad de turistas nacionales que llegarán a Ayacucho será de 348,502, subiendo a 433,763 para el 2024 y alcanzando la cifra récord de 580,741 en el 2028.	OCP 6.1: Del 2018 al 2021 el número de puestos de salud se elevará de 328 a 340, ubicando los nuevos en sitios donde la población está desatendida actualmente; luego, entre 2022 y 2024 se elevará la cantidad de puestos de salud a 350, logrando contar con 360 ubicaciones para el 2028.	OCP 7.1: Entre el año 2018 y 2021 se conseguirá que la población con secundaria completa ascienda de 44.2% al 45%, logrando que del 2022 al 2024 llegue a 46.5% y luego para el 2028 sea de 48%.			
	OCP 1.2: Del 2018 al 2021, la superficie cultivada de quinua pasará de 7,700 ha a 8,052 ha; ascendiendo luego entre 2022 y 2024 a 8,420 ha; para alcanzar las 8,936 ha entre 2025 y 2028.	OCP 2.2: Para el 2021, la producción de cacao será 6,058 toneladas; subiendo a 6,620 t para el año 2024 y alcanzando en el 2028 las 7,451 toneladas.	OCP 3.2: Del 2018 al 2022, se logrará acceder a siete nuevos mercados de exportación; logrando que para el año 2028 sean 20.	OCP 4.2: En el 2021, la venta de plata será por 15'602,000 onzas troy. El incremento total irá desde 13'862,338 onzas troy en el 2017 a 17'050,000 en el 2024 y se elevarán otro 2.5% por año hasta el 2028.	OCP 5.2: El gasto promedio de los visitantes nacionales será de S/ 387 en 2021, aumentando a S/ 429 para el 2024 y ascendiendo a S/ 492 en el 2028.	OCP 6.2: Al 2021 se logrará que el 50% de los niños consuman alimentos enriquecidos con hierro, subiendo a 70% para el año 2024 y llegando al 90% para el 2028.	OCP 7.2: Del 2018 al 2021, la población con educación superior universitaria pasará de representar el 11.7% al 12%, subiendo entre 2022 y 2024 a 12.4% y llegando a 13% entre los años 2025 y 2028.			
	OCP 1.3: Para el 2019, el 30% de agricultores será capacitado en nuevas técnicas de cultivo; y al 2028, este porcentaje habrá ascendido hasta el 75%.	OCP 2.3: Entre el 2018 y el 2021, la superficie cosechada de cacao pasará de 7,000 ha a 7,538 ha; aumentando a 8,118 ha para el 2024 y llegando a 8,961 ha en el 2028.	OCP 3.3: Del 2018 al 2021, el rendimiento en el cultivo de la palta pasará de 11 t/ha hasta 14.05 t/ha; subiendo a 15.76 t/ha para el 2024 y llegando a 18.3 t/ha en el 2028.							
	OCP 1.4: Del 2018 al 2021, el rendimiento por hectárea será de 2.32 t/ha, subiendo a 2.5 t/ha para el período entre 2022 y 2024, hasta alcanzar 2.7 t/ha entre 2025 y 2028.	OCP 2.4: Del 2018 al 2021 el precio que los agricultores reciben por el cacao pasará de 6.9 S/kg a 8.0 S/kg; subiendo a 9.25 S/kg para el 2024 y llegando a 11.2 S/kg al 2028; gracias al aumento del producto orgánico y al acceso directo a mercados internacionales.	OCP 3.4: Entre el año 2018 y el 2021, la superficie cosechada de palta ascenderá de 620 ha a 677 ha; aumentando a 740 ha para el 2024 y logrando un área de 833 ha en el 2028.	OCP 4.3: Se incrementarán las ventas de zinc desde 46,749 toneladas métricas finas (TMF) en el 2017, a 51,000 TMF en el 2021 y a 54,421 TMF en el 2024, ascendiendo a 59,393 TMF para el 2028.		OCP 6.3: Del 2018 al 2021, la presencia de anemia en niños habrá disminuido de 35.5% al 28%, logrando bajar a 18% entre 2022 y 2024, para llegar a 10% o menos del 2025 al 2028.	OCP 7.3: Del 2018 al 2021, la cantidad de años promedio de estudios habrá subido de 9.0 a 9.5 años; ascendiendo a 10.0 años entre 2022 y 2024, para alcanzar 11.0 del 2025 a 2028.			
	OCP 1.5: Entre los años 2018 y 2021, el precio que recibirán los agricultores incrementará de 3.99 S/kg a 4.62 S/kg, elevándose del 2022 al 2024 a 5.35 S/kg y llegando entre 2025 y 2028 a 6.50 S/kg al tener acceso directo a mayoristas, exportadores y mercados extranjeros.		OCP 3.5: Del 2018 al 2021, el 35% de los cultivos estará certificado como orgánico; y para el 2028, los cultivos certificados llegarán al 55%.							
Recursos Financieros: Inversiones en terrenos, tecnología y equipos Recursos humanos: Agricultores, ingenieros agrónomos, técnicos, mercadólogos, bróker Recursos Tecnológicos: Sistema de control de condiciones ambientales, base de datos										
La organización propuesta incluye la dirección regional de salud y educación, así como de otras áreas; pero lo principal es que integra al Gobierno regional con las asociaciones de productores										

Así mismo, la región Ayacucho cuenta con un alto porcentaje de habitantes en edad laboral, lo cual debe ser aprovechado en sus diferentes sectores económicos, principalmente en turismo, porque se busca incrementar la cantidad de visitantes y el monto que cada uno de ellos gasta durante su estadía, para lo cual deben ofrecerse más servicios y de mejor calidad. Por tanto, hay que fortalecer las capacidades técnicas e intelectuales con el soporte de la inversión pública y privada. Ello le permitirá mejorar el ingreso económico para los inversionistas y el beneficio social para sus ciudadanos.

Los indicadores sociales de la región Ayacucho se encuentran por debajo de la media nacional, lo que indica que la gestión de sus autoridades demandará mayores inversiones en salud, educación, seguridad e infraestructura pública. Así mismo, los diversos sectores económicos deberán integrarse a dicha mejora, en la búsqueda del beneficio social para sus trabajadores, lo que podrá ser retribuido con eficiencia productiva. Por último, el incremento del porcentaje de su población económicamente activa de manera formal, con beneficios sociales, deberá ser uno de los objetivos principales de la región, debido a que contribuirá con la mejora económica y social de sus pobladores.

10.3. Recomendaciones Finales

Se recomienda que el proceso de implementación del Plan Estratégico para la Región Ayacucho tenga en cuenta las siguientes pautas:

- Entregar este plan estratégico al Gobierno Regional de Ayacucho para proceder con su implementación inmediata. Para lograrlo, deberán convocar al sector privado y a líderes de la sociedad civil.
- Difundir claramente a todos sus pobladores, inversionistas y sectores de interés la visión, misión y objetivos determinados para la región, con miras al 2028.
- Enfocar sus recursos económicos y naturales en el desarrollo de productos de alta demanda internacional, con metas en el incremento de su productividad por hectárea.

- Desarrollar programas sociales en el corto plazo, optimizando los recursos asignados por el Gobierno central al 100% y destinándolos a salud, educación, seguridad e infraestructura.
- Fomentar la integración de sus productores independientes a través de asociaciones que faciliten la comercialización de sus productos de manera competitiva y en el corto plazo.
- Fomentar la inclusión formal de sus habitantes a la población económicamente activa formal.
- Hacer seguimiento a todas las estrategias planteadas, medir el cumplimiento de sus objetivos de corto plazo y verificar el alcance de metas.
- Realizar ajustes necesarios cuando la situación actual lo demande, de manera rápida y eficiente.

10.4. Futuro de la Región Ayacucho

Teniendo como base lo planteado en la visión, misión y objetivos de largo plazo de la región Ayacucho, se estima que sus niveles de competitividad se incrementarán, que sus indicadores sociales se posicionarán por encima de la media nacional y que la rentabilidad para sus inversionistas hará más atractiva a la región. Por otro lado, el Gobierno regional mejorará los indicadores de uso del presupuesto público, con inversión efectiva en proyectos de impacto social para las poblaciones de mayor demanda y con apoyo del sector privado.

Para finalizar, el crecimiento de la región Ayacucho será sostenido en el tiempo por la identificación y mejora de sus ventajas competitivas, las cuales se desarrollarán en los sectores que integran la mayor parte de su población, como la agricultura, comercio y turismo. Los beneficios alcanzados generarán en el poblador ayacuchano un sentimiento de pertenencia, unidad, orgullo y conciencia sobre las necesidades de su región y el potencial que puede alcanzar, aprovechando sus recursos con una visión de largo plazo.

Referencias

- Agencia Agraria de Noticias. (2018, 15 de marzo). El 93% de la producción peruana de cacao se concentra en 7 regiones. *Agraria.pe*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/el-93-de-la-produccion-peruana-de-cacao-se-concentra-en-7-re-16171>
- Agencia Peruana de Noticias. (2017, 03 de octubre). Presupuesto del Ministerio de Defensa para el 2018 será de S/ 7,600 millones. *Andina*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-presupuesto-del-ministerio-defensa-para-2018-sera-s-7600-millones-685192.aspx>
- Alegría, L. (2013, 15 de setiembre). ¿Cómo se originó la peor crisis financiera de la historia? *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/como-se-origino-peor-crisis-financiera-historia-2076165>
- Aramburú, C. E., & Mendoza M. I. (2003, noviembre). La población peruana perspectivas y retos. *Economía y Sociedad*, (50), 45-54.
- Arqueología del Perú. (2017). *Wari (Huari): Capital de un viejo imperio*. Recuperado de <https://www.arqueologiadelperu.com/wari-capital-de-un-viejo-imperio/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2013, 03 de julio). Ley del Servicio Civil aprobada por el Congreso trae importantes beneficios para la ciudadanía y los servidores públicos. *Servir*. Recuperado de <http://www.servir.gob.pe/ley-del-servicio-civil-aprobada-por-el-congreso-trae-importantes-beneficios-para-la-ciudadania-y-los-servidores-publicos/>
- Azpur, J. (2005, junio). Descentralización y regionalización en el Perú. *Revista Ecuador Debate*, (65), 137-154.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2011). *Caracterización del departamento de Ayacucho*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ayacucho-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Informe económico y social región Ayacucho*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/ayacucho/ies-ayacucho-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). *Caracterización del departamento de Ayacucho*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ayacucho-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016b). *Memoria 2016*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017a). *Ayacucho: Síntesis de actividad económica diciembre 2017*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-ayacucho-12-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Ayacucho: Síntesis de actividad económica setiembre 2017*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-ayacucho-09-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *BCRP Data: Series estadísticas*. Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>

Banco Mundial. (2016). *Doing business*. Recuperado de

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>

Banco Mundial. (2017). *Perú: Panorama general*. Recuperado de

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

Barbosa, J. L. (2002). *Territorio, Territorios: Ensayos sobre ordenamiento territorial*. Río de Janeiro, Brasil: Universidad Federal Fluminense.

Cámara Nacional de Turismo. (2018, 27 de marzo). Más de seis millones de turistas visitaron las regiones del centro del país en 2017. *Portal de Turismo*. Recuperado de

<http://www.portaldeturismo.pe/noticia/mas-de-6-millones-de-turistas-visitaron-las-regiones-del-centro-del-pais-en-2017>

Carli, M., Coelho, F., & Silva, O. (2008). *Guía técnica para la utilización energética de los aceites vegetales*. Recuperado de

https://ec.europa.eu/energy/intelligent/projects/sites/iee-projects/files/projects/documents/bepinet_guide_technique_spanish.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: Perú hacia el 2021*.

Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_/plan-bicentenario/

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Plan estratégico de desarrollo*

nacional 2021. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>

CENTRUM Católica. (2016). *Índice de progreso social regional del Perú 2016*. Lima, Perú:

Autor.

CENTRUM Católica. (2017). *Índice de competitividad regional 2017*. Lima, Perú: Autor.

Comisión de la Verdad y Reconciliación. (s.f.). *La región sur central*. Recuperado de

<http://www.cverdad.org.pe/ifinal/pdf/TOMO%20IV/SECCION%20TERCERA-Los%20Escenarios%20de%20la%20Violencia/Historias%20Regionales/1.1%20REGION%20SUR%20CENTRAL.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Perspectivas del comercio internacional de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2017). *Perú: Población*

2017. Recuperado de

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

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (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

Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Lima, Perú: PNUD.

Contraloría: La administración de salud por parte de gobiernos regionales no está funcionando. (2016, 17 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/contraloria-administracion-salud-parte-gobiernos-regionales-funcionando-118166>

Crece el consumo de café a nivel mundial. (2016, 27 de diciembre). *La Tribuna*. Recuperado de <http://www.latribuna.hn/2016/12/27/crece-consumo-cafe-nivel-mundial/>

Cruz, D. (2013, 15 de julio) ¿En realidad el puerto del Callao es el ‘hub’ de la región? *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/realidad-puerto-callao-hub-region-noticia-1604132>

Cruz, Y. (2017, 19 de agosto). Perú es el país que menos invierte en educación en Sudamérica, según su PBI. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/estado/peru-es-el-pais-que-menos-invierte-en-educacion-en-america-latina-noticia-1071004>

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

Ernst & Young. (2016). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2016/2017*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)

Escalante, J. (2017, 24 de setiembre). El valor de los granos andinos para un mundo saludable. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/valor-granos-andinos-mundo-saludable-noticia-1992476>

- Fitch contradice a Mercedes Aráoz: Perú crecería menos del 4% este año. (2018, 10 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fitch-revisa-estimados-crecimiento-economia-peruana-2018-2019-224602>
- Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2010). *Ayacucho- boletín de indicadores demográficos, sociales, económicos y de gestión municipal*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/>
- Freitas, T., & Wilson J. (2017, 03 de junio). Boom de la soja dispara exportaciones de EE.UU. y Brasil. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/wapo/2017/06/03/boom-de-la-soja-dispara-exportaciones-de-eeuu-y-brasil/>
- Gobierno Regional de Ayacucho. (2007). *Estructura orgánica funcional del Gobierno Regional de Ayacucho*. Recuperado de <http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/documentosGestion/organigrama.pdf>
- Gobierno Regional de Ayacucho. (2010). *Manual de organización y funciones 2008*. Recuperado de <http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/documentosGestion/mof2008.pdf>
- Gobierno Regional de Ayacucho. (2013). *Estrategia y plan de acción regional para la diversidad biológica Ayacucho al 2021*. Recuperado de <https://www.cbd.int/doc/nbsap/sbsap/pe-sbsap-ayacucho-es.pdf>
- Gobierno Regional de Ayacucho. (2016a). *Plan estratégico institucional 2016-2018*. Recuperado de http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/documentosGestion/PEI_2016-2018.pdf
- Gobierno Regional de Ayacucho. (2016b). *Plan de desarrollo regional concertado 2016-2021*. Recuperado de http://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/PDRC_2016-2021.pdf

- Gobierno Regional de Ayacucho. (2017a). *Institución*. Recuperado de <http://www.regionayacucho.gob.pe/index.php/institucion/directorio-institucional>
- Gobierno Regional de Ayacucho. (2017b). *Misión, visión*. Recuperado de <http://www.regionayacucho.gob.pe/index.php/institucion/mision-vision>
- Gobierno Regional de Ayacucho. (2017c). *Proceso de planeamiento estratégico*. Recuperado de <http://www.regionayacucho.gob.pe/index.php/institucion/proceso-de-planeamiento-estrategico>
- Gobierno Regional de Ayacucho. (2018). *Documento prospectivo: Ayacucho 2030*. Recuperado de <http://www.regionayacucho.gob.pe/index.php/institucion/instrumentos-de-gestion/documentos-de-gestion>
- Hace 35 años Sendero Luminoso perpetró la masacre de Lucanamarca. (2018, 03 de abril). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/terrorismo/hace-35-anos-sendero-luminoso-perpetro-la-masacre-de-lucanamarca-noticia-1114318>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2001). *Conociendo Ayacucho*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0419/Libro.df
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Estructura empresarial por segmento a nivel nacional*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/cap01.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Estadísticas: Empleo*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Perú: Principales indicadores departamentales 2009 al 2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018a). *Estadísticas: Economía*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018b). *Estadísticas: Medio ambiente*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018c). *Estadísticas: Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Peruano de Economía. (2017). *Índice de competitividad regional*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>
- JP Morgan recorta proyección de PBI peruano para 2018. (2018, 10 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/jp-morgan-modifica-crecimiento-economico-4-2-2018-noticia-487892>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 30057. Ley del Servicio Civil. Congreso de la República del Perú (2013).

Ley 30309. Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2015).

Lizana, M. (2014). *Chungui: Cultura e identidad*. Recuperado de <http://www.chungui.info/chunguiubi.html>

Mac Kee, F. (2018, 7 de enero). La palta puede ser uno de los motores de la agroexportación. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-la-palta-puede-ser-uno-de-motores-de-agroexportacion-62782.aspx>

Martínez, M. (2018, 31 de enero). *México principal productor de aguacate*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-principal-productor-de-aguacate-20180131-0111.html>

Meneses, N. (2015). Huanta, primera en exportar palta al mundo. *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/ayacucho/huanta-primer-a-en-exportar-palta-al-mundo-606303/>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2009). *Plan estratégico del sector agrario en Ayacucho 2009-2015*. Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ayacucho.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego. (2010). *Estadística agraria mensual - diciembre 2009*. Lima, Perú: Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos.

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017a). La quinua: Producción y comercio del Perú. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=10867:quinua-comercio-y-produccion-del-peru-2017>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017b). *Plan estratégico regional agrario: Ayacucho*. Recuperado de

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

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017c). *Análisis económico de la producción nacional de la quinua*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=12316:boletin-de-quinua>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Calendario de siembras y cosechas*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/calendario/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). *Plan estratégico regional exportador*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Ayacucho/PERX_Ayacucho.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Ficha Ayacucho*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Ayacucho/Ficha_Ayacucho.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=81

Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). *Transferencia a los gobiernos nacionales, locales y regionales*. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Transparencia económica: Consulta amigable*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2018&ap=ActProy>

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). *Ayacucho: Camino al desarrollo*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Ayacucho.pdf
- Ministerio del Ambiente. (2011). *Compendio de legislación ambiental peruana*. Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad de Huamanga. (2018). *Geografía y clima*. Recuperado de <http://www.munihuamanga.gob.pe/turismo/index.php/ciudad/geografia-y-clima>
- National Geographic. (2015, 09 de octubre). El valle sagrado de los incas. *NG España Grandes Reportajes*. Recuperado de http://www.nationalgeographic.com.es/historia/grandes-reportajes/el-valle-sagrado-de-los-incas_9676/6
- Notimex. (2017, 25 de junio). *Michoacán, líder mundial en producción de aguacate*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Michoacan-lider-mundial-en-produccion-de-aguacate-20170625-0028.html>
- Observatory of Economy Complexity. (2016). *Brasil*. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/bra/>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. (2016). *Reporte de análisis económico sectorial: Sector minería*. Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *Enfoque de las escuelas de campo para agricultores*. Recuperado de <http://www.fao.org/agriculture/ippm/programme/ffs-approach/es/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo y Económico. (2016). *Countries profile: Brazil*. Recuperado de <https://data.oecd.org/brazil.htm>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo y Económico. (2017). *Perú y la OCDE*. Recuperado de <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/peru-y-la-ocde.htm>
- Palomino, M. (2016, diciembre). *Ayacucho (Perú) departamento: Principales atractivos*. Recuperado de <http://www.am-sur.com/am-sur/peru/Ayacucho/Ayacucho-departement-ESP-datos-turisticos.html>
- Parodi, C. (2017, 19 de diciembre). Impactos de la crisis política. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/opina21-carlos-parodi/impactos-crisis-politica-388790>
- Pérez, F. (2017, marzo). El rango meta de inflación y la efectividad de la política monetaria en el Perú. *Moneda*, 3(169), 13-17.
- Perú entre los cinco ejércitos más poderosos de América Latina. (2017, 29 de junio). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/890602-peru-entre-los-5-ejercitos-mas-poderosos-de-america-latina>
- Perú y Chile: Recuento de las controversias en los últimos años. (2015, 06 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-chile-recuento-controversias-ultimos-anos-388794?foto=4>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York, NY: Free Press.
- Porter, M. (2014). *Ser competitivo* (7a ed.). Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M., Stern, S., & Green, M. (2017). *Índice de progreso social 2017*. Recuperado de <http://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/es/Spanish-2017-Social-Progress-Index-Methodology-Report.pdf>
- PPK: Inversiones de Perú y Chile en ambos países superan los US\$ 28 mil millones. (2017, 07 de julio). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/politica/ppk-inversiones-peru-chile-paises-superan-us-28-mil-millones-86328>

- Presupuesto 2018: ¿Cuáles son los sectores que obtendrán mayores recursos? (2017, 30 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/presupuesto-2018-son-sectores-obtendran-mayores-recursos-142648>
- Presupuesto 2018: Estos son los principales proyectos que impulsarán en las regiones. (2017, 12 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/son-principales-proyectos-regionales-impulsara-presupuesto-2018-noticia-457495>
- Proética. (2011). *¿Qué es corrupción?* Recuperado de http://www.redanticorruccion.pe/?page_id=1173
- Proinversión (2017a). *El Perú en un instante: Ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Proinversión (2017b). *El Perú en un instante: Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- PromPerú. (2017). *Informe anual 2016: Desarrollo del comercio exterior agroexportador*. Recuperado de <http://media.peru.info/promperu/Desenvolvimientoaagro2016.pdf>
- PromPerú. (2018). *Estadísticas en línea*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/estadisticasEnLinea/>
- Proyectos Peruanos. (2016). *Paltas*. Recuperado de <http://proyectosperuanos.com/paltas/>
- Reaño, C. (2018, 25 de enero). *Perú: Excepcional ubicación geoestratégica*. Recuperado de <https://www.connuestroperu.com/economia/55794-peru-excepcional-ubicacion-geoestrategica>
- Ríos, M. (2018, 14 de marzo). Minería posiciona al Perú como el primer exportador de mundial de zinc, plomo y molibdeno. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/mincetur-mineria-posiciona-peru-primer-exportador-mundial-zinc-plomo-molibdeno-229264?foto=9>

Sagasti, F. (2003). *El sistema de innovación tecnológica en el Perú: Antecedentes, situación y perspectivas*. Recuperado de

http://ciencias.pe/sites/default/files/sist_de_innov_tecn_peru.pdf

Secretaría de Economía de México. (2016, agosto). *Michoacán y sus principales sectores productivos y estratégicos*. Recuperado de

<https://www.gob.mx/se/articulos/michoacan-y-sus-principales-sectores-productivos-y-estrategicos>

Semana Económica. (2017, 12 de mayo). Corrupción le cuesta al Perú S/12,600 millones anuales, según la Defensoría. *Semanaeconomica.com*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/sector-publico/227079-corrupcion-le-cuesta-al-peru-s-12600-millones-anuales-segun-la-defensoria/>

Sendero Luminoso sembró el terror y dejó miles de muertos y desaparecidos. (2017, 12 de setiembre). *América Noticias*. Recuperado de

<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/sendero-luminoso-sembró-terror-y-dejó-miles-muertos-y-desaparecidos-n291603>

Sierra Exportadora. (2018). *Programa nacional de innovación e industria: Cacao*.

Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/programas/cacao/que-significa.php>

Sistema de Información Ambiental Regional. (2017a). *Mapa de ubicación geográfica de la*

región Ayacucho. Recuperado de <http://siar.regionayacucho.gob.pe/mapas/mapa-ubicacion-geografica-region-ayacucho>

Sistema de Información Ambiental Regional. (2017b). *Superficie del departamento de*

Ayacucho por provincias. Recuperado de

<http://siar.regionayacucho.gob.pe/documentos/superficie-departamento-ayacucho-provincias>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2017). *Ayacucho*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_AYACUCHO.PDF

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). *Series estadísticas*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso5_Descargar.aspx?cod=6&per=7&paso=5&secu=01

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2018). *Lista de universidades*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/lista-universidades/>

Tamayo, A., Toche, E., Arce, G., & Gamarra, G. (2012). *Juventud y género en las Fuerzas Armadas: Una mirada desde las regiones*. Lima, Perú: Instituto de Defensa Legal.

TLC Perú-China cumple siete años de vigencia, ¿cómo evolucionó el comercio bilateral? (2017, 16 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tlc-peru-china-cumple-siete-anos-vigencia-evoluciono-comercio-bilateral-133171>

Un año del fallo de La Haya: Los beneficios que obtuvo el Perú. (2015, 27 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/ano-fallo-haya-beneficios-obtuvo-peru-382779>

Universia Perú. (2008, 08 de agosto). Perú: Ciencia y tecnología, 2008. *Universia Noticias*. Recuperado de <http://noticias.universia.edu.pe/ciencia-nn-tt/noticia/2008/08/08/729402/peru-ciencia-tecnologia.html>

Valverde, M. (2016, 13 de diciembre). *Inicios del terrorismo en el Perú*. Recuperado de <https://prezi.com/u8cgttizkueu/inicios-del-terrorismo-en-el-peru/>

Apéndice A: Datos de Pobreza Monetaria

Tabla A1

Perú: Grupos de Departamentos con Niveles de Pobreza Monetaria Estadísticamente

Semejantes, 2007-2016

Grupo	Departamentos	Intervalos de confianza al 95% inferior-superior (%)
Grupo 1	Cajamarca, Huancavelica	43.8 - 50.9
Grupo 2	Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Huánuco, Loreto, Pasco, Piura, Puno	32.4 - 36.1
Grupo 3	Ancash, Cusco, La Libertad, San Martín	20.6 -24.7
Grupo 4	Junín, Lambayeque, Tacna	14.0 - 18.1
Grupo 5	Arequipa, Madre de Dios, Moquegua, Provincia Callao, Provincia Lima, Región Lima, Tumbes, Ucayali	9.6 -12.0
Grupo 6	Ica	1.8- 4.3

Nota. Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html).

Tabla A2

Perú: Grupos de Departamentos con Niveles de Pobreza Extrema Monetaria

Estadísticamente Semejantes, 2007 – 2016

Grupo	Departamentos	Intervalos de confianza al 95% inferior-superior (%)
Grupo 1	Cajamarca	16.6 y 23.3
Grupo 2	Amazonas, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Loreto, Pasco, Puno	7.7 y 9.8
Grupo 3	Ancash, Apurímac, La Libertad, Piura, San Martín	3.9 y 5.7
Grupo 4	Cusco, Junín, Lambayeque, Ucayali	1.3 y 2.5
Grupo 5	Arequipa, Ica, Madre de Dios, Moquegua, Provincia Callao, Provincia Lima, Región Lima, Tacna, Tumbes	0.1 y 0.4

Nota. Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html).

Apéndice B: Entrevista a Exportador de Cacao y Quinoa Nacional

Nombre: Julio Alfredo Gamboa Ezcurra

Empresa: Villa Andina S.A.C.

Fecha: 13/07/2018

1. ¿De dónde extraen el cacao?

—Principalmente lo extraemos de Tocache.

2. ¿Cuál es la diferencia del cacao que traen de esa zona, en comparación con el que se siembra en Ayacucho?

—Tocache es el mayor productor de cacao del Perú. En Ayacucho todavía no se encuentra desarrollada una cadena productiva como si la hay en Tocache desde hace 25 años.

3. Eso quiere decir que los costos logísticos son más baratos en Tocache.

—Así es; en Ayacucho no hay una cadena productiva como si la hay en Tocache. Habría que implementar una cadena productiva, lo cual resultaría más costoso, incluso, que comprarla en las convenciones de productores de cacao.

4. ¿Cómo funciona el procesamiento del cacao para ser exportado al mercado internacional?

—Lo primero que se obtiene es el cacao en grano seco fermentado, el cual es tostado, descascarillado, luego se vuelve pasta y se prensa para obtener el pot de cacao. El cacao es un producto fácil porque cotiza en bolsa, lo cual permite tener un precio de referencia. El cacao convencional está en 2,150 dólares la tonelada y fluctúa de acuerdo a la oferta de los países africanos. Costa de Marfil es el primer productor de cacao mientras que el Perú es el octavo. Estamos lejísimos.

5. Es decir que si ellos producen demasiado el precio se cae.

—Así es, de hecho, el año pasado el precio se cayó y este año consiguió recuperarse un poco. Al precio base de bolsa le comienzas a poner premios: Premio por certificación orgánica, premio de comercio justo, premio de calidad. Un cacao orgánico puede estar costando entre 400 a 600 dólares más por tonelada, en comparación con el cacao orgánico. De esta manera, al productor le resulta más conveniente producir cacao orgánico certificado para poder recibir los premios y no encontrarse tan afecto por el precio de la bolsa.

6. En el caso de la quinua, ¿no existe la misma diferencia entre el margen del costo de producción de un cacao certificado con el precio de venta?

—No, porque la quinua no cotiza en bolsa, por lo tanto, no cuenta con un precio de referencia oficial. Solo dos países producen quinua de manera industrial, que son Bolivia y Perú.

7. ¿Cómo ves el crecimiento de la demanda de la quinua en el mercado internacional?

—La quinua crece alrededor de 5 % al año. Siempre existen productos que tienden a dispararse. El precio de la castaña, por ejemplo, se llegó a disparar hasta 16 dólares el kilo, pero por la saturación del mercado se cayó a ocho. En el Perú tenemos un problema que se llama falta de planificación, todo el mundo hace lo que hace el vecino. La maca llegó a costar 40 dólares y bajó a tres por la saturación del mercado. El Sacha Inchi, también. No hay Sacha Inchi. Eso se debe a que el precio subió a 20 dólares el kilo, todos sembraron Sacha Inchi y cayó a cuatro dólares, como consecuencia dejaron de cultivarlo y ahora hay una escasez considerable del producto. Aunque se exhorte a los agricultores para que dejen de sembrar cultivos saturados, estos no dejan de hacerlo cuando ven que los precios son elevados en el mercado internacional, hasta que éste se satura y los precios se desploman abruptamente.

8. ¿Cuáles son los principales mercados internacionales para la quinua y el cacao?

—Europa y Estados Unidos, 50 – 50. En Europa los importadores holandeses en Rotterdam son los que se encargan generalmente de distribuir al resto de Europa, a menos que le vendas directamente a una empresa manufacturera puntual de un país en específico.

9. ¿Cómo es el mercado en la china?

—El problema con la China es que no cuenta con un registro sanitario para la quinua. Cada país tiene que aprobar el ingreso de cada producto y pasar ciertos requisitos. En cuanto al cacao este tiene más posibilidades de entrar al mercado chino, sin embargo, tiene una fuerte competencia del cacao proveniente de África, que se encuentra más cerca y es más económico, mientras que el cacao peruano es de un nivel Premium.

10. ¿Existe un cultivo de cacao estándar en el Perú o presentan diversas particularidades según la región donde se produce?

—Sí, existen diferencias según el lugar donde se siembra. El más común y económico es el cacao híbrido, tiene como cuatro o cinco variedades, mientras que el más costoso es el cacao criollo. El híbrido se suele cosechar con mayor frecuencia porque es más resistente a las plagas.

11. ¿Qué fortalezas presenta la quinua y el cacao en el Perú?

—No se siembran en otro lado. La quinua andina se encuentra muy arraigada a nivel internacional. En caso del cacao, al igual que el del café, estos cultivos se encuentran focalizados en la producción Premium.

12. ¿Qué porcentaje aproximadamente obtiene de ganancia el agricultor?

—En el caso de cacao entre el agricultor y el acopiador obtienen el 40 %.

13. ¿Cómo trabajan en la capacitación de los agricultores?

—Básicamente consiste en reconvertir a certificación orgánica y enseñarles todo el sistema de certificación orgánico, porque cada país tiene su certificación

independiente. Si un agricultor quiere reconvertir un producto a otro, por ejemplo, de maíz a aguaymanto, hay que enseñarle desde la siembra del plantín hasta como colgar las plantas, como cosecharlas, cuando cosecharlas. El Estado cuenta con programas de fondos no reembolsables para los agricultores que desean reconvertir sus cosechas, pero la gran mayoría no cuenta con la capacidad de presentar un proyecto bien armado para acceder a esos programas. Es ahí donde Villa Andina apoya a los agricultores para que puedan estructurar un proyecto que les permita levantar dinero para mejorar sus capacidades técnicas. Así es como hemos recaudado tres millones de soles a lo largo de cinco años en Cajamarca para mejorar la cadena del Aguaymanto, accediendo a concursos convocados por compañías mineras que operan en la región.

14. Si cumpla con los requisitos para importar a un país A y deseo importar a un país B, ¿es difícil conseguir la certificación?

—No debería serlo. Si siembras productos orgánicos, vas a poder ingresar a cualquier parte, en el caso de la siembra convencional si pueden presentarse mayores restricciones. Todo lo que entra en planta se analiza para saber si realmente es orgánico o no, y así decidir a dónde dirigirlos, si es a Estados Unidos o Europa.

15. En el mercado internacional se le pide al proveedor que cumpla ciertos estándares de calidad.

—Se lo pide al exportador: que su cadena de suministros cumpla con la legislación de pesticidas, con las fichas técnicas de calidad – inocuidad, con el código de la U.I.T de trabajo, que no haya trabajo infantil, igualdad de género. Todo esto se garantiza presentando las certificaciones correspondientes.

16. ¿Qué tan madura es la cadena productiva de la quinua?

—La quinua todavía no es un producto maduro. Sus precios rebotan constantemente. El año pasado se pensó que ya se estaba consolidando comercialmente, sin embargo,

la especulación acerca de que Bolivia iba a empezar a exportar quinua a China provocó que los precios se alterasen. El cacao, por el contrario, si es una cadena muy madura porque existen más productores en el mercado, a diferencia de la quinua que solo la producen Perú y Bolivia.

17. ¿Cuál es la temporada principal para cosechar quinua?

—El 80 % de la quinua se siembra en épocas de lluvias en noviembre y diciembre, y cosechas entre abril y mayo. A menos de que cuentes con riego tecnificado, puedes realizar una segunda campaña de junio a noviembre.

18. ¿El acceso al agua es un limitante para la cosecha de quinua?

—El problema de la sierra es la geografía que no permite instalar un sistema de riego. Su geografía es muy accidentada.

19. ¿Cuál es el problema con respecto al cultivo de palta?

—La logística. Para exportar palta fresca necesitas mantenerla en buenas condiciones. Lo primero que debe hacerse es bajar la temperatura de la palta cortar el ciclo de maduración; para eso se necesita un packing. Mientras más tiempo demores entre la cosecha y el packing, la fruta empieza a perder calidad, además de tener que estar 20 días refrigerada, antes de que llegue al puerto de desaduanaje y después llegue al supermercado. Para cortar la maduración a la palta y que ésta se mantenga, es necesario utilizar un packing, pero ¿quién va a poner un millón de dólares para poner un packing para exportar solamente palta de Ayacucho? Es el mismo problema que existe en Cajamarca. El Viceministro de Comercio Exterior quería exportar palta de Ayacucho, pero ¿quién va a poner el packing? El que pone un packing lo hace para producir durante todo el año.

20. ¿Cuánto tiempo debe transcurrir entre la cosecha y llevar el producto al packing?

—Doce horas o un día máximo. La palta madura muy rápido. La otra forma de exportar palta es vendiendo el producto congelado, pero sería necesario implementar una planta para productos congelados, lo cual es una inversión adicional, además de que el valor de la palta congelada es menor al de la palta fresca. En la actualidad, existen muchos países productores de palta durante todo el año. Los grandes comerciantes cuentan con su propio packing.

21. ¿Cómo ven las fortalezas de la industria del a nivel país en Latinoamérica?

—Promperú lanzó su marca Superfoods para productos que solo crecen acá, por lo tanto, competencia a nivel región no tenemos realmente, ni siquiera Bolivia qué, en líneas generales no tiene la misma diversidad que nosotros. Más que todo, tenemos competencia interna, los mercados se suelen saturar con rapidez ya que cuando a uno le va bien con un producto, los demás tienden a seguirlo.

22. ¿De qué otra forma puedan acceder a otros mercados?

—Principalmente por ferias. Algunas son las misiones comerciales que organizan PromPerú y otras internacionales abiertas al público en general. Uno escoge en que ferias participar, dependiendo a que mercado quieres acceder.

23. ¿Es posible vincular la actividad turística con la actividad agropecuaria?

—Tal vez, pero necesitas brindar mejor infraestructura y seguridad para realizar un turismo vivencial en base a la biodiversidad de la región.

24. ¿Es viable el cultivo de la quinua y cacao en Ayacucho?

—Toda la quinua que se produce en Ayacucho es comerciable, pero no es una quinua Premium, se paga al precio estándar del mercado. En cuanto al cacao, este presenta una serie de barreras comerciales por los componentes que presenta en el suelo de cultivo.

25. ¿En qué otras regiones del Perú se presentan las mejores condiciones para la producción de estos productos?
- Puno es el primer productor de Quinua, luego Ayacucho y después Andahuaylas. En Puno se concentra la mitad de producción nacional, mientras que Ayacucho produce la tercera parte de lo que produce Puno.
26. ¿Qué diferencia existe entre la producción de Quinua en Ayacucho y otras regiones?
- En Puno, alrededor del 70 % de su producción tiene pesticidas, mientras que en Ayacucho el 90 % de su producción es orgánica.
27. ¿Además de Tocache, de que otros lugares extraen el cacao?
- Hay cacao en Cusco, Cajamarca, en San Martín y Huánuco. Puedo haber mucho cacao, pero un punto crucial es el tema orgánico. Con la quinua no suele haber problema en ese sentido, pero con el cacao es más difícil conseguir un cultivo que alcance las certificaciones internacionales.
28. ¿Es posible que la quinua cotice en la bolsa de valores?
- Es poco probable. Perú produce 80 mil toneladas, Bolivia 70 mil, Ecuador unas 20 mil toneladas. No es suficiente, su mercado es muy limitado. La demanda del cacao es más estable.
29. ¿Cuáles son los productos con más potencial que se presentan en la región Ayacucho?
- La quinua, el cacao, la lúcuma y la piña.
30. Siendo optimistas, ¿a cuánto podrían ascender los beneficios generados por la industria de la quinua en Ayacucho?
- Yo diría que entre 25 a 50 millones. Perú exporta 100 millones de dólares de quinua actualmente, en sus mejores épocas llegó a los 180 millones. El mayor cultivo de exportación en el Perú es el café y no llega a los 1000 millones de dólares.
31. ¿Qué hacer con la presencia de cadmio en los cultivos?

—Lo ideal, sería que los estándares de certificación se flexibilizaran, ya que por naturaleza la tierra presenta este metal.

32. ¿Cree que potenciar estas actividades económicas nos permitiría generar 250 mil trabajadores con empleo adecuado para el año 2028, considerando que al 2016 habían 118 mil con empleo adecuado?

—El empleo agrícola en la sierra generalmente es informal, familiar. Alrededor de 10 mil a 15 mil personas participan de la cadena productora de la quinua, 20 mil en el mejor de los casos. Los agricultores suelen cobrar por día de trabajo por una orden de liquidación de compra.

33. ¿De qué manera se puede conseguir brindar una fuente de empleo adecuado masivo en la región, tomando como base la actividad agropecuaria?

—Ahorita es complicado. Por ejemplo, si yo soy un agricultor con quinto de primaria y poseo dos hectáreas de tierra, tengo que contratar a cinco peones para el trabajo, dos más para que abonen a un contador y pagar AFP's. No me sale a cuenta. Es ahí donde se produce el problema para poder generar un empleo formal con seguro, vacaciones, pensión de jubilación y ser contribuyentes. Resulta muy complicado formalizar a agricultores que poseen pequeñas hectáreas de tierra, a menos que un grupo de pequeños propietarios se agrupen como cooperativas, pero que no funcionan como empresas formales propiamente dichas, solo se encargan de la comercialización. Lo ideal sería que se puedan formar empresas agrícolas, que contraten un gestor y sean capacitados formalmente. No es un tema de falta de dinero, sino de capacidad de gestión.

34. ¿El transporte de los productos lo realizan ustedes o un tercero?

—Es un tercero que, si se encuentra debidamente formalizado, ya que al venir de Ayacucho pasa constantemente por inspecciones. Nosotros trabajamos con guías de remisión y toda transacción se encuentra debidamente bancarizada.



Apéndice C: Entrevista al Subgerente de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho

Nombre: Ing. César Paypay

Entidad: Gobierno Regional de Ayacucho

Cargo: Subgerente de Desarrollo Social

Fecha: 23/07/2018

1. ¿Cuál es la función de la Gerencia de Desarrollo Social?

—Tal como lo dice su nombre, la función que cumple es la de mejorar el bienestar de la sociedad. Para ello se está trabajando en dos subgerencias: la Gerencia de Sectores Sociales, que es la que yo estoy liderando, y la Gerencia de Desarrollo Humano. En la Gerencia de Sectores Sociales se maneja todo lo referente al sector salud, educación, vivienda, trabajo y archivo central. La Gerencia de Desarrollo Humano, por su parte, se aboca a lo que son las poblaciones vulnerables, adulto mayor, mujer, discapacitados, etc. También tenemos la Gerencia de Desarrollo Económico que se encarga de ver cómo mejorar la calidad de vida, ahí encontramos producción, agricultura, turismo. Y finalmente, tenemos la Gerencia de infraestructura.

2. ¿Cómo diferencia el crecimiento de una región de su desarrollo?

—Son conceptos diferentes, que en muchos casos tienden a confundirse. El crecimiento está ligado con lo que es la productividad, que se mide básicamente por el incremento del PBI. Cuando hablamos de desarrollo ya estamos hablando del bienestar de lo que es la sociedad, llámese educación, salud, vivienda, entre otros. Claro que lo que se busca es que vayan de la mano, es decir un crecimiento con desarrollo.

3. ¿Qué características encuentra en la organización productiva de la región?

—Ayacucho aporta el 1 % del PBI nacional. La región se encuentra dividida en la zona norte y la zona sur. La zona norte se encuentra hacia el lado de la selva, donde

encontramos una producción compuesta por cacao, café, etc. Así también hay que considerar el impacto que representa el narcotráfico en la zona del valle del río Apurímac, conocida como el Vraem. La zona sur, por su parte, presenta unas características totalmente diferentes, destacándose la producción de la papa, soja, maíz, etc.

4. ¿En qué medida considera que esta suerte de división de la región provoca un impacto en el desarrollo de la misma?

—Por supuesto. A nivel de lo que es la región se han identificado ya algunos indicadores de desarrollo. En el tema de salud, por ejemplo, los indicadores como desnutrición y anemia, observamos que la anemia alcanza el 48.3 %, es decir, casi la mitad de los niños menores de tres años padece de anemia; en lo que respecta a la desnutrición, esta alcanza casi un 20%.

5. Desde un punto de vista crítico, ¿cómo definiría la situación de la Región?

—En Ayacucho tenemos un total de 7,819 centros poblados, de los cuales 7,600 se encuentran en el área rural y unos 219 en área urbana. De esos 7,819, solo 1,700 cuentan con sistema de agua. En cuanto a educación, existe una mejora en cuanto a la cobertura de esta, alcanzando al 96 % de los menores. Asimismo, hemos percibido una mejora en cuanto a la cobertura de sulfato a niños que padecen de anemia. Hemos detectado que uno de los principales obstáculos para el desarrollo de la región se encuentra en la familia. Mientras que no exista un plan de comunicación eficiente en el entorno familiar, la posibilidad de un desarrollo integral va a resultar imposible para nosotros, y esta observación se encuentra incluida en nuestro plan estratégico institucional del 2018 al 2021. También contamos con un plan prospectivo al 2030, en base al cual se ha desarrollado el plan de desarrollo concertado de la región, todo enmarcado en esta lógica.

6. ¿De qué forma el plan estratégico de la región apunta a subvertir esta problemática, tomando en consideración un enfoque de familia?

—El Plan Estratégico (ERICA) Estrategia Regional Instruir para Crecer Ayacucho busca fortalecer la Gestión Territorial, es decir que cada alcalde maneje su territorio, se empodere de lo que vienen a ser las instituciones que están dentro de su territorio. Se está trabajando a nivel de lo que es la región, las provincias y los distritos. A nivel de familiar, se vienen trabajando proyectos que consisten en el fortalecimiento de las capacidades y los gobiernos locales en el tema del CCI. Acá venimos trabajando en lo que son la formación de los Codecos (Comités de Desarrollo Comunal) y en base a estos se desarrolla un plan comunal, el cual debe ser el reflejo de lo que son planes familiares y el empoderamiento de los mismos.

7. ¿Cómo maneja su gestión el tema de la interculturalidad dentro de la Región?

—La interculturalidad la manejamos por medio de planes transversales. Por ejemplo, estamos tratando de instruir a las madres quechuahablantes sobre el consumo de chispitas (micronutrientes), frente a los conceptos distorsionados que puedan tener al respecto. Tenemos experiencias exitosas en la región donde se ha logrado instruir adecuadamente a la población.

Las estrategias señaladas se articulan a los sectores del gobierno regional y los programas sociales, tanto en la región central como en las comunidades. Acá intervienen Cunamás, Juntos, Caliwarma; sin embargo, vemos que hay niños de Cunamás, que encontrándose en el cuidado diurno, se encuentran con anemia.

8. Entre la necesidad de recursos o la optimización de los mismos, ¿cuál sería para usted la más apremiante?

—Cuando hablamos de recursos, hablamos de su optimización, del manejo adecuado. El gobierno central, por medio de sus programas, está invirtiendo una cantidad

significativa de recursos, pero la optimización de los mismos aún no es la ideal.

9. En comparación de regiones como Arequipa, ¿qué comparación podría hacer con respecto a la forma cómo esa región ha implementado sus políticas de desarrollo?
—Arequipa ha mostrado una reducción muy significativa, de 10 puntos, en lo que se refiere a la anemia en su región. Esto se debe a un tema de articulación, así como al hecho de que el Gobierno Regional de Arequipa haya reestructurado su presupuesto y lo haya orientado al desarrollo infantil temprano. Según los indicadores del Digesa existe un presupuesto alto designado a la región Ayacucho, pero esto no es de mucha utilidad sino se consigue que los niños consuman los micronutrientes, que las gestantes acudan a sus controles, asegurarnos que los padres alimenten adecuadamente a los niños con los suplementos que se les brinda. Nuestro trabajo consiste en concientizar a las familias.
10. ¿En qué área considera que resulta más difícil intervenir para el Gobierno Regional?
—La zona de la selva de Ayacucho es la que nos resulta más complicada para poder trabajar, a diferencia de la sierra y el área urbana. Otro aspecto son las creencias religiosas. Por ejemplo, en algunos distritos el consumo de sangrecita es considerado como pecado. Cada pueblo, cada provincia, tiene sus propias creencias. El narcotráfico también genera conflictos sociales en el área de la selva. Cultivos como el café o el cacao, son opacados por la alta producción de hoja de coca destinada al narcotráfico en el Valle del Río Apurímac.
11. ¿Cuál es su visión de la Región en un futuro cercano, desde la perspectiva del desarrollo?
—Evaluamos lo que son tendencias. En salud tenemos metas al 2021, como reducir la anemia a un 19%, así como reducir la desnutrición al 6 %. Esperamos que estos trabajos sean sostenibles, articulando la parte social, económica y ambiental.

Apéndice D: Entrevista a Empresario del Sector Turismo

Nombre: Carlos Altamirano Meléndez

Empresa: Willy Tours

Cargo: Administrador

Fecha: 22/07/2018

1. ¿Cuáles son los principales atractivos turísticos de la región?

—Tanto para el turista nacional como para el extranjero, la principal propuesta histórica que tiene la región radica en su riqueza histórica. Tenemos la historia del Perú escrita en Ayacucho desde la llegada de sus primeros pobladores, 15 mil años antes de Cristo, en la zona de Pacycasa, pasando posteriormente por otras culturas como los warpis, los waris, los chancas y los incas. Luego viene la época virreinal. Es así que en el centro de la ciudad destacan las casonas antiguas, sus templos, las calles estrechas, así como personajes como María Parado de Bellido y Andrés Abelino Cáceres. De igual forma, también es parte de la historia de la región todo el periodo del terrorismo, que justamente se inició aquí. Ahora, en tiempos de paz, Ayacucho es muestra, buscando otros medios de desarrollo, tratando de encontrar la articulación con mercados de diferentes actividades, en ese caso lo que es la producción y las artesanías. Otro foco de atracción turístico con el que cuenta la ciudad es su clima. Ayacucho cuenta con 300 días de sol al año, con una temperatura promedio de 17 grados y un bajo nivel de humedad. Esto es una ventaja frente a los climas europeos e incluso, a los de otras regiones del país.

2. ¿Cómo ve la oferta turística en la ciudad, a nivel de hospedajes, restaurantes, logística, etc?

—En Turismo se manejan algunos términos que son referenciales. Ayacucho cuenta con diferentes recursos turísticos, sin embargo, ahora ya no se les llama así, sino más bien atractivos turísticos. Los recursos deben fortificarse con una serie de servicios que les van a dar facilidades al turista nacional y al extranjero. Es más, ahora ya no se habla de atractivos turísticos tampoco, sino de productos turísticos. En tal sentido, ni los últimos gobiernos regionales ni centrales han tenido una influencia significativa en esta actividad. Aún nos encontramos en un proceso de conversión de recursos a productos turísticos. Por ejemplo, Vilcashuamán, a tres horas de Ayacucho, es un pequeño Cuzco, pero no está puesto en el valor que se le debe dar, debido a que no está saneado legalmente debido a trabas administrativas. Es por ello, que esta ciudadela inca de Vilcashuamán no se encuentra puesta en valor para ser un producto turístico. También, cerca de esta ciudadela tenemos el bosque más grande del mundo de Puya Raimondi, lamentablemente hemos tardado desde el año 1887 hasta el 2010 para conseguir que sea considerado como un área protegida. Ahora, es necesario convertirlo en atractivo turístico y añadirle la infraestructura necesaria para que pueda ser considerado un producto turístico. La burocracia es enorme y estos procesos demoran demasiado.

Para tener un producto turístico necesitamos unas buenas vías de comunicación, como las que existen en Europa. Ante este escenario, las inversiones no suelen llegar masivamente a Ayacucho porque da la impresión de que no fueran rentables, y terminan dirigiéndose a otras regiones.

3. ¿La infraestructura por tanto les resulta insuficiente?

—Así es. Esto se debe a que la inversión pública es muy lenta a nivel de gobierno nacional y también la falta de visión de los gobiernos regionales y los alcaldes de

las provincias, que no son conscientes de la importancia de invertir en productos turísticos.

4. ¿Qué opina de la creación de Corredores Turísticos para repotenciar los atractivos de la Región?

—Hemos tenido una experiencia en el año 2000, con el plan Copesco Cusco, que es un grupo numeroso de profesionales que trabajan en el Cusco, y vinieron a Ayacucho para intentar implementar un corredor turístico Wari, Chanca, Inca, que parte del Cusco, pasando por Abancay, Andahuaylas y Ayacucho, ofreciendo todos sus recursos culturales e históricos para mostrarlo como un producto turístico integrado al mundo, pero por cuestiones políticas terminó frustrándose, a pesar de los avances dados. El pasado 8 de diciembre, a vísperas de la conmemoración de la batalla de Ayacucho, la embajadora de Argentina sugirió, en una reunión en la Cámara Peruana de Comercio, implementar un corredor turístico desde Pisco a Ayacucho. Lo llamó el corredor San Martiniano, porque imitaría la ruta que siguió el libertador al llegar a nuestro país para declarar la independencia de Huamanga, a través del cual se pueden observar importantes centros arqueológicos. Existen programas del gobierno destinados a recuperar estos lugares, pero su avance es muy lento, razón por la cual la inversión privada aún no llega.

5. ¿Qué hace falta para que la industria turística Ayacuchana compita con éxito con las demás regiones?

—Acelerar y optimizar la inversión pública, en primer lugar. Luego, que las autoridades regionales y provinciales trabajen conjuntamente para impulsar los productos turísticos que buscamos ofrecer. Por último, crear los convenios necesarios con empresas, gobiernos y ONG's para dar a conocer nuestros

productos turísticos alrededor del mundo, y mantener una continuidad de los acuerdos firmados, con visión a mediano y largo plazo.

6. ¿Existe potencial turístico en la región?

—Así es. Se cree que en Ayacucho solo existen las iglesias como atractivo turístico, sin embargo, no es así. Tenemos, por ejemplo, paisajes paradisíacos, cataratas, miradores y muchos atractivos históricos y gastronómicos que no son correctamente explotados.

7. ¿Se necesita invertir en infraestructura?

—Definitivamente, la construcción de caminos, principalmente, y también la conectividad tecnológica, resultan indispensables para generar el atractivo de los inversionistas para abrir más hospedajes, restaurantes y demás servicios.

8. ¿Qué beneficios le traería a la población el aumento del turismo?

—El turismo es una de las actividades económicas que más desarrollo traería a la región, genera puestos de empleo directos e indirectos, además de traer inversión, modernidad, infraestructura y tecnología.

Apéndice E: Entrevista al Principal Empresario de Quinua en Ayacucho

Nombre: Tait Tineo.

Empresa: Inversiones Amelex S.A.C.

Cargo: Directora

Fecha: 23/07/2018

1. ¿Cómo describiría el negocio de la quinua actualmente?

—Actualmente, la producción de quinua es la actividad que permite el desarrollo de los agricultores en la región, y esto es algo que se refleja en el campo, el poder adquisitivo de los agricultores ha aumentado gracias a este cultivo. De igual manera, el negocio de la quinua es responsable de la industrialización de la región.

2. ¿Dónde está el mayor margen de ganancia? ¿En el cultivo-cosecha, en el procesamiento o en la distribución?

—Las tres etapas del proceso tienen sus propios beneficios. En el cultivo de una producción netamente orgánica se pueden obtener ingresos altos. El procesamiento, sin embargo, no encarece significativamente al producto, ya que solo equivale a la cuarta parte del valor de la materia prima.

La quinua pasa por un proceso de transformación en nivel 1, que es referente al pelado. El pelado no te genera muchos gastos, su costo de producción incrementa en un sol el producto, lo cual es un valor agregado.

3. ¿Cómo caracterizaría a los productos de quinua en Ayacucho?

—Es un grano andino que se caracteriza por cantidad de proteínas que contiene, en este caso vegetales, siendo más fácil de digerir que la proteína de la carne.

Asimismo, es muy rica en fibras vegetales.

4. ¿Cuáles son los principales mercados para este producto?

—El 95% del consumo se encuentra en el extranjero, y solo un 5% corresponde al mercado local. De ese 5%, el 4% es adquirido por los programas sociales, como Haliwarma, mientras que solo un 1% de la producción va dirigida al mercado nacional, propiamente dicho. Hoy en día ya se puede ver que restaurantes exclusivos incluyen la quinua dentro de su oferta gastronómica.

5. ¿Qué exigen los compradores internacionales?

—La quinua en el extranjero se encuentra principalmente dirigida a los sectores altos, a diferencia del mercado local, donde no es valorada en su real dimensión. Nuestro principal comprador en el extranjero son los Estados Unidos. Este mercado exige un producto netamente orgánico, sin nada de pesticidas, cultivado, manejado y dirigido por personas especializadas en el tratamiento de productos orgánicos. Estas personas guían a los agricultores a realizar una producción netamente orgánica, la cual consiste en el uso de abonos naturales (excremento animal) en lugar de pesticidas y fertilizantes. El grano obtenido de este tipo de producción es certificado por empresas que manejan estándares de calidad internacional, como Kiwa o Control Unión, las cuales son solicitadas por el cliente. Esta certificación dura todo el año, desde la preparación del suelo, la siembra, todos los laboreos, hasta la cosecha. Asimismo, las plantas deben contar con sus respectivas certificaciones de calidad, lo cual implica buenas prácticas de manufactura, el proceso, el Hasap, todo un sistema para poder operar y que garantice la limpieza del producto. Finalmente, tenemos la intervención de Senasa, que garantiza con un muestreo final que el producto es 100% orgánico, quedando aprobado para poder ser exportado.

6. ¿Cómo ha evolucionado el cultivo orgánico de la quinua? ¿Lo considera atractivo?

—La producción orgánica ha revolucionado la producción y comercialización del producto. Ha permitido ofrecer productos con valor agregado, abriéndonos las puertas al mercado internacional, que es el que mantiene vivo el negocio de la quinua en la actualidad. De igual modo, ha traído la modernidad y la tecnología a los agricultores que trabajan bajo los estándares de calidad que exigen los productos orgánicos destinados a la exportación. El cultivo orgánico debe marcar un antes y un después en la industria de la quinua.

7. ¿Qué barreras existen en la actualidad para el cultivo o para la comercialización de quinua?

—No existe una consciencia en el caso de la producción. Los agricultores, a pesar de ser asesorados, insisten en el uso de pesticidas. Los pesticidas limitan el acceso al mercado internacional, a pesar que en ciertos países se compra la llamada producción convencional, la cual presenta rastros de pesticidas. También existe la producción conocida como Canadá, que cuenta con toda clase de productos artificiales. La región se caracteriza por una producción orgánica, sin embargo en Huancayo, por ejemplo, abunda la producción de quinua Canadá o Codex. Este tipo de producción, abundante en pesticidas, limita el mercado internacional y da mala fama al producto, al no ajustarse a los más altos estándares de calidad, lo cual contribuye a devaluar el producto.

8. ¿Qué necesitan para tener una industria competitiva y poder aumentar su presencia en el mercado mundial?

—La formalización es indispensable. En tal sentido se han dado algunos tipos de medidas concretas, por ejemplo, la gran mayoría de agricultores en la región cuenta con un RUC y son contribuyentes formales. En un principio existió una fuerte resistencia a la formalización que representaba pagar impuestos, sin

embargo, se realizaron campañas de concientización sostenibles con los agricultores acerca de la importancia de formalizarse para acceder a mercados más grandes y no únicamente a la venta local, como era lo usual.

A las autoridades regionales les pedimos que asesoren a los productores de la zona, así como que realicen investigaciones para llegar a los puntos más alejados para sembrar, debido a que los campos se desgastan, pierden fertilidad. Se debe realizar una rotación del suelo, cultivar distintos productos, no se puede sembrar solo quinua en el mismo suelo. No existe un apoyo real de las autoridades regionales.

9. ¿Qué opina de los cultivos orgánicos? ¿Le ve potencial?

—Su potencial es muy amplio, debido a que su demanda internacional se encuentra en aumento. Asimismo, en el caso de la quinua orgánica esta se puede cultivar en distintos tipos de suelos en nuestro país, contando con un producto muy superior al que se obtiene cultivándola en otras partes del mundo. Esto le da un valor especialmente alto a la quinua peruana.

10. ¿Cree que se puede vincular a la industria del turismo en la región Ayacucho con los principales cultivos o productos agropecuarios?

—Se pueden realizar festivales o ferias gastronómicas enfocados a los productos agropecuarios, que atraigan tanto al turista interno como al externo. Asimismo, aumentar la oferta gastronómica de restaurantes fusión.

11. ¿Cómo visualiza a la región Ayacucho dentro de 10 años?

—El objetivo final de los productores de quinua, no solo se enfoca en el cliente extranjero, sino también de aumentar el consumo del producto a nivel local. Asimismo, reducir los costos de producción de la quinua orgánica para que esta pueda llegar a un público más alto. El Estado debe promocionar más la quinua para combatir los altos niveles de desnutrición y anemia en el país.

Apéndice F: Detalle de los Objetivos de Largo Plazo

Para proyectar los objetivos de largo plazo, asociados con producción agrícola se han considerado las siguientes variables: (a) área cultivada, (b) rendimiento por hectárea y (c) precio de venta. En la Tabla 1F se detalla la forma como se hicieron las estimaciones, considerando crecimientos retadores pero a la vez posibles para cada una de las variables, que en su conjunto tienen una influencia directa sobre los ingresos de los productores de la región Ayacucho. Es importante mencionar, que el aumento en precio se debe a la asociatividad de los productores, lo cual les permitirá llegar directamente a mayoristas y minoristas en el mercado local, así como a comercializadores en el extranjero.

Tabla F1

Proyección de los Objetivos de Largo Plazo Asociados a Quinua, Palta y Cacao

Cultivo	Superficie cultivada (ha)	Rendimiento (t/ha)	Producción (t)	Precio en chacra (S/kg)	Ingreso agricultor (S/)
Datos de partida					
Cacao	7,000	0.702	5,544	6.90	38'253,600
Quinua	7,700	1.400	16,632	3.99	66'361,680
Palta	620	11.0	7,772	5.00	38'860,000
Crecimiento porcentual anual					
Cacao	2.5%		3.0%	5.0%	
Quinua	1.5%		4.0%	5.0%	
Palta	3.0%		7.0%	5.0%	
Año 2021					
Cacao	7,538	0.804	6,058	7.99	48'389,583
Quinua	8,052	2.324	18,709	4.62	86'414,235
Palta	677	14.053	9,521	5.79	55'108,936
Año 2024					
Cacao	8,118	0.815	6,620	9.25	61'211,279
Quinua	8,420	2.500	21,045	5.35	112'526,083
Palta	740	15.755	11,664	6.70	78'152,209
Año 2028					
Cacao	8,961	0.831	7,451	11.24	83'740,886
Quinua	8,936	2.755	24,619	6.50	160'008,759
Palta	833	18.349	15,289	8.14	124'518,409

Nota. Adaptado de “Ayacucho: Síntesis de actividad económica diciembre 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-ayacucho-12-2017.pdf>); de “Informe económico y social región Ayacucho,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/ayacucho/ies-ayacucho-2015.pdf>); de “Análisis económico de la producción nacional de la quinua,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017c (<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=12316:boletin-de-quinua>); de “Calendario de siembras y cosechas,” por el Minagri, 2018 (<http://siea.minagri.gob.pe/calendario/>).

En la Tabla 2F se presentan los datos base para la proyección del objetivo de largo plazo cuatro (OLP 4) y sus respectivos objetivos de corto plazo. Se han utilizado tasas de crecimiento anual que son factibles, en función del incremento promedio que el sector ha tenido en los últimos 10 años, pero que a la vez constituyen un reto.

Tabla F2

Proyección del OLP4: Ventas de Minería de la Región Ayacucho

Año	2016 -2017	2021	2024	2028	Crecimiento anual %
Oro (onzas troy)	369,911	416,338	454,944	512,043	3.0
Plata (onzas troy)	13'862,338	15'301,427	16'477,964	18'188,589	2.5
Zinc (TMF)	46,749	51,001	54,441	59,393	2.2
VAB minería (millones de S/)	1,345	1,555	1,734	2,006	3.7

Nota. Adaptado de “Ayacucho: Síntesis de actividad económica diciembre 2017,” (p. 7) por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-ayacucho-12-2017.pdf>).

Para proyectar los ingresos que generará el turismo en la región Ayacucho, se partió de la estimación de ingresos para el año 2015 que se presentó en la Tabla 20. Se utilizó una tasa de crecimiento de 7.6% anual para el arribo de turistas nacionales y de 3.5% para la llegada de turistas extranjeros. Mientras que para proyectar el gasto promedio por visitante se usó una tasa de 3.5% para los visitantes nacionales y 2% para el caso de los extranjeros. Estos porcentajes se han estimado considerando un escenario realista y retador al mismo tiempo, ya que implica un crecimiento sostenido.

Tabla F3

Proyección de OLP5: Ingresos por Turismo

	Año 2021	Año 2024	Año 2028
Arribo de turistas			
Nacionales (N° de arribos)	348,502	433,763	580,741
Extranjeros (N° de arribos)	8,993	9,984	11,477
Gasto promedio del visitante			
Nacionales (S/)	387	429	492
Extranjeros (US\$)	1,420	1,507	1,631
Ingresos por turismo	140'979,258	193'309,738	294'883,513

Nota. Para los ingresos generados por visitantes extranjeros se utilizó un tipo de cambio de S/ 3.2 por US\$ 1 y una tasa de 15% correspondiente al monto gastado en Ayacucho, considerando que su viaje cubre varias regiones del Perú. Adaptado de “Informe económico y social región Ayacucho,” (p. 115) por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/ayacucho/ies-ayacucho-2015.pdf>) y “Estadísticas en línea,” por PromPerú, 2018 (<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/estadisticasEnLinea/>).